

A responsabilidade social e a redescoberta da solidariedade

Perceções de dirigentes e de profissionais de Serviço Social no contexto da economia social e solidária

Ana Cláudia Gaspar Esgaio

Orientador: Professor Doutor Hermano Duarte de Almeida e Carmo

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências

Sociais, Especialidade de Serviço Social

Lisboa

2018

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

A responsabilidade social e a redescoberta da solidariedade: Perceções de dirigentes e de profissionais de Serviço Social no contexto da economia social e solidária

Ana Cláudia Gaspar Esgaio

Orientador: Professor Doutor Hermano Duarte de Almeida e Carmo

Tese especialmente elaborada para obtenção do grau de Doutor em Ciências Sociais,
Especialidade de Serviço Social

Júri:

Presidente: Doutor Heitor Alberto Coelho Barras Romana, Professor Catedrático e Presidente do Conselho Científico do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Vogais:

- Doutor Rogério Roque Amaro, Professor Associado da Escola de Ciências Sociais e Humanas do ISCTE-Instituto Universitário de Lisboa
- Doutora Maria Irene Bogalho de Carvalho, Professora Associada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa
- Doutora Helena da Silva Neves dos Santos Almeida, Professora Auxiliar Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra
- Doutora Carla Cristina Graça Pinto, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa

Lisboa

2018

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT

NOME: Ana Cláudia Gaspar Esgaio

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

ESPECIALIDADE DE: Serviço Social

ORIENTADOR: Professor Catedrático Hermano Duarte de Almeida e Carmo

DATA: setembro de 2018

TÍTULO DA TESE: *A responsabilidade social e a redescoberta da solidariedade: Perceções de dirigentes e de profissionais de Serviço Social no contexto da economia social e solidária*

RESUMO

O conceito de responsabilidade social é geralmente associado aos contextos empresariais. Neste trabalho, consideramos que estas preocupações são extensíveis a outros contextos, nomeadamente o das organizações da economia social e solidária. Procurámos analisar as perceções de responsabilidade social de dirigentes e de profissionais de Serviço Social nestas organizações, que se constituem como das mais relevantes entidades empregadoras de profissionais de Serviço Social em Portugal.

Foi desenvolvido um estudo de natureza predominantemente qualitativa, tendo sido delimitado territorialmente ao Município da Amadora. Após uma abordagem exploratória e a aplicação de um inquérito por questionário, recorreu-se a entrevistas centradas a dirigentes e a profissionais no sentido de aprofundar os dados obtidos.

A análise e discussão dos dados permitiram verificar a falta de reflexão acerca da responsabilidade social no âmbito do Serviço Social, bem como a emergência de um conjunto de tensões na atuação dos profissionais. Destaca-se, à escala macro, a frágil participação numa dimensão sociopolítica da intervenção, que parece não ser suficiente para apoiar a concretização do princípio de responsabilidade coletiva inscrito na agenda internacional do Serviço Social.

Desta forma, a redescoberta da solidariedade surge como fundamento de uma prática socialmente responsável que permita retomar o projeto sociopolítico do Serviço Social.

Palavras Chave: Serviço Social, responsabilidade social, organizações da economia social e solidária, responsabilidade coletiva, solidariedade, mudança social.

NAME: Ana Cláudia Gaspar Esgaio

DOUTORAMENTO EM CIÊNCIAS SOCIAIS

ESPECIALIDADE DE: Serviço Social

ORIENTADOR: Professor Catedrático Hermano Duarte de Almeida e Carmo

DATE: september 2018

TITLE: *Social responsibility and the rediscovery of solidarity: Perceptions of managers and social workers in the context of the social and solidarity economy*

ABSTRACT

Social responsibility concept is generally associated with business contexts. We consider that these concerns can be extended to others, namely social and solidarity economy organizations. We have tried to analyse the perceptions of social responsibility of managers and social workers in these organizations, which are one of the most important employers of social workers in Portugal.

A study with a predominantly qualitative nature was developed, in the Municipality of Amadora. After an exploratory approach and of a questionnaire survey, interviews with managers and social workers were used to have more detailed analysis about their perceptions.

The analysis and discussion of the data showed the lack of reflexivity about the social responsibility in the scope of Social Work, as well as the rise of a set of tensions in the work of the professionals. At the macro level, the fragile participation in a socio-political dimension of intervention is emphasised, which may not be able to support the implementation of the collective responsibility principle included in the international agenda of Social Work.

Thus, the rediscovery of solidarity emerges as the foundation of a socially responsible practice that helps to restore the socio-political project of Social Work.

Keywords: Social Work, social responsibility, social and solidarity economy organizations, collective responsibility, solidarity, social change.

Agradecimentos

Não posso deixar de manifestar o meu agradecimento a um conjunto de pessoas que, com diferentes contributos neste meu percurso, apoiaram a elaboração deste trabalho.

A minha primeira palavra vai para o meu orientador académico, o Professor Doutor Hermano Carmo, expressando a minha gratidão por todo o apoio ao longo dos últimos 20 anos. A sua generosidade na partilha de um enorme saber, a sua disponibilidade e a sua postura ética, são aspetos que foram decisivos no meu percurso e que continuarão a ser uma base sólida para o meu desenvolvimento pessoal e profissional.

Gostaria ainda de deixar um agradecimento, à Câmara Municipal da Amadora, na pessoa da sua Presidente, Dra. Carla Tavares e, em particular à Ana Moreno, Rute Gonçalves e Ana Costa, por todo o apoio e incentivo à realização deste trabalho, mas também pela sua partilha e amizade.

Este trabalho não teria também sido possível sem a disponibilidade, empenho e confiança das organizações, dirigentes e profissionais de Serviço Social que participaram na investigação realizada, pelo que também a estes estendo o meu agradecimento.

Deixo ainda um agradecimento ao Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, na pessoa do seu Presidente, o Professor Doutor Manuel Meirinho, pelas oportunidades de desenvolvimento profissional e pelo privilégio de fazer parte desta casa. A todos os colegas, docentes e não docentes, e aos estudantes, agradeço as frequentes manifestações de apoio, reconhecimento e carinho.

À Carla Pinto, ao Fernando Serra e à Paula Pinto, agradeço o apoio incondicional, as memórias que criámos em conjunto e a influência positiva que tiveram num período emocionalmente desgastante como este, antecipando, por isso mesmo, um futuro que não pode deixar de ser partilhado.

Deixo ainda um agradecimento a pessoas que entraram na minha vida em momentos muito diferentes, mas todas elas demonstrando, em pequenos detalhes, o cuidado que têm para comigo. Agradeço por isso à Irene Carvalho, à Romana Xerez, à Maria José Núncio, à Elvira

Pereira, à Rosária Ramos, à Sónia Sebastião, à Fernanda Nogueira, à Ana Paula Garcia, à Cláudia Vaz, à Helena Teles, à Sílvia Vicente e à Susana Passos.

Agradeço ainda ao Professor Doutor Rui Brites, por ter sido um facilitador no processo de construção deste trabalho, particularmente pela sua capacidade de transmissão de conhecimentos na utilização de instrumentos de suporte à recolha e análise dos dados.

Estou também grata por ter encontrado, neste percurso, a Cristina Carita e a Sandra Gomes, minhas companheiras de outros desafios e com quem estabeleci tão rapidamente uma relação de mútua aprendizagem e de amizade. Tenho a certeza de que este feliz encontro irá continuar a consolidar-se no futuro.

Por fim, gostaria de deixar um agradecimento especial à minha família.

Aos meus avós, que apoiaram, desde o início, o meu percurso escolar e que tanto me ensinaram sobre o valor da solidariedade, em particular, à minha avó, pela força que demonstra ter todos os dias.

À minha mãe e à minha irmã, pelas memórias que partilhamos, pelas nossas cumplicidades e complementaridades, pela sua crença incondicional nas minhas potencialidades, e pelo facto de serem a casa onde poderei voltar sempre.

Ao Gui e ao Manel, pela sua compreensão nas minhas ausências e urgências e pelas manifestações constantes de carinho. A sua alegria contagiante, sensibilidade e as suas capacidades de sonhar e de concretizar os seus projetos, inspiram-me todos os dias.

Ao Luís, que me mostra o seu apoio incondicional e o seu compromisso todos os dias, sem os quais não teria sido possível concretizar este projeto. Tenho uma enorme gratidão por ter surgido no meu caminho, ser meu semelhante e completar-me, tornando-me uma pessoa melhor.

A todos o meu reconhecimento.

Sempre dedicado ao meu pai

Isto requer mais trabalho!



Índice Geral

Introdução	7
Parte I- Serviço Social e responsabilidade social: entre ética, doutrina, teoria e prática	14
Capítulo 1. Fundamentos éticos e ideológico-doutrinários da responsabilidade social	15
1. Da responsabilidade à responsabilidade social: delimitação do campo semântico	16
2. Ética e responsabilidade social	20
2.1 Ética, Moral e Lei	21
2.2 As abordagens clássicas da ética	23
2.2.1 A abordagem teleológica	23
2.2.2 A abordagem deontológica	25
2.3 As teorias da justiça	27
2.4 A ética das virtudes	31
2.5 O relativismo ético	32
2.6 A responsabilidade social nas abordagens éticas: convergências e divergências	33
3. A responsabilidade social nas perspectivas ideológico-doutrinárias na política e na religião	37
3.1 Perspetivas políticas	41
3.1.1 A noção de responsabilidade social nas perspetivas clássicas	41
3.1.2 A responsabilidade social nas perspectivas ideológico-doutrinárias da modernidade à modernidade reflexiva	51
3.2 A responsabilidade social nas doutrinas religiosas: uma visão sincrética	61
3.2.1 Responsabilidade social nas doutrinas religiosas de base profética	63
3.2.2 As doutrinas religiosas de origem mística e a responsabilidade social	67
3.2.3 Responsabilidade social e doutrinas religiosas sapienciais	71
3.3 Um olhar ideológico-doutrinário da responsabilidade social	72
Síntese	77
Capítulo 2. Fundamentos teóricos e práticos da responsabilidade social	78
1. A responsabilidade social no âmbito das Ciências Sociais	78
1.1 Solidariedade, interdependência e responsabilidade social	78
1.2 Capital social, confiança e reciprocidade	84
1.2.1 Capital social e confiança	84
1.2.2 O conceito de reciprocidade	88
2. A responsabilidade social em contexto organizacional	98
2.1 A diversidade das concepções de responsabilidade social nas organizações	98
2.1.1 Responsabilidade instrumental	103
2.1.2 Responsabilidade sociopolítica	107
2.1.3 Responsabilidade de visão partilhada ou de orientação para o bem comum	119

2.2 A prática da responsabilidade social em contexto organizacional	132
2.3 A crítica à responsabilidade social: entre virtuosismo e virtualidade.....	141
2.3.1 Tensões sociais no debate acerca da responsabilidade social e do papel dos vários atores	142
2.3.2 Motivações para a responsabilidade social	145
2.3.3 Insuficiências na avaliação dos efeitos da responsabilidade social	146
3. Responsabilidade social: Contributos para a delimitação de um conceito.....	147
Síntese	151

Capítulo 3. Serviço Social, responsabilidade social e organizações sociais 153

1. Serviço Social e responsabilidade social	153
1.1 A definição internacional de Serviço Social.....	153
1.2 A responsabilidade social na visão e matriz axiológica e doutrinária do Serviço Social	155
1.2.1 Os mandatos do Serviço Social.....	155
1.2.2 Os princípios do Serviço Social	164
1.3 A responsabilidade social na matriz teórico-prática do Serviço Social	177
2. A responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária e na perspetiva dos profissionais de Serviço Social	183
2.1 As organizações da economia social e solidária na atual conjuntura	183
2.1.1 Terceiro setor, economia social e economia solidária	183
2.1.2 Desafios para a gestão das organizações da economia social e solidária na conjuntura atual.....	190
2.2 Responsabilidades sociais nas organizações da economia social e solidária.....	194
2.2.1 Responsabilidades sociais na relação da organização consigo própria	194
2.2.2 Responsabilidades sociais na relação da organização com os colaboradores.....	201
2.2.3 Responsabilidades sociais na relação da organização com o sistema-cliente	203
2.2.4 Responsabilidades sociais na relação da organização com a comunidade envolvente e a sociedade em geral	206
2.3 Responsabilidades sociais dos profissionais de Serviço Social nas organizações da economia social e solidária	212
2.3.1 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais consigo próprios e com o sistema-cliente	212
2.3.2 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a organização.....	218
2.3.3 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a comunidade envolvente e a sociedade em geral.....	220
2.3.4 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a profissão	226
3. Serviço Social, responsabilidade social e autenticidade	228
Síntese	231

Parte II- Serviço Social e responsabilidade social em Portugal: O olhar organizacional e profissional	232
---	-----

Capítulo 4. A metodologia de investigação: questões, modelo de análise e opções metodológicas	233
1. O desenho da pesquisa.....	233
1.1 Motivações, inspirações e opções epistemológicas.....	233
1.2 Objeto, questões, objetivos e caracterização geral da pesquisa	236
1.3 Construção e operacionalização do modelo de análise	240
2. O processo de recolha de dados	242
2.1 Pesquisa documental	243
2.2 Entrevistas exploratórias.....	243
2.3 Universo de estudo, definição dos sujeitos da investigação e considerações éticas	245
2.4 Análise dos <i>websites</i> das organizações da economia social e solidária.....	247
2.5 Inquérito por questionário	247
2.6 Inquérito por entrevista	250
3. O processo de tratamento e análise dos dados.....	252
3.1 Análise do inquérito por questionário	252
3.2 Análise das entrevistas exploratórias e do inquérito por entrevista	253
Síntese	254

Capítulo 5. Perceções de responsabilidade social dos dirigentes das organizações da economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social no Município da Amadora	256
1. Perceções de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária	257
1.1 Caracterização das organizações da economia social e solidária e dirigentes inquiridos	257
1.2 Perceções globais de responsabilidade social dos dirigentes	259
1.2.1 Conceções de responsabilidade social.....	259
1.2.2 Práticas de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária em Portugal	262
1.2.3 Dimensões da prática de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária	267
1.3 Perceções de responsabilidade social na atuação da organização	270
1.3.1 Responsabilidades sociais na relação da organização consigo própria	270
1.3.2 Responsabilidades sociais na relação da organização com os colaboradores.....	273
1.3.3 Responsabilidades sociais na relação da organização com o sistema-cliente	278
1.3.4 Responsabilidades sociais na relação da organização com a comunidade envolvente e a sociedade em geral	288

2. Perceções de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social	297
2.1 Caracterização dos profissionais de Serviço Social inquiridos	298
2.2 Perceções globais de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social	300
2.2.1 Conceções de responsabilidade social	300
2.2.2 Práticas de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social em Portugal ...	302
2.2.3 Dimensões da prática de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social..	305
2.3 Perceções de responsabilidade social na atuação dos profissionais de Serviço Social	308
2.3.1 Responsabilidades sociais do profissional na relação consigo próprio.....	308
2.3.2 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a organização.....	317
2.3.3 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com o sistema-cliente	324
2.3.4 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a comunidade envolvente e a sociedade em geral.....	336
2.3.5 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a profissão	346
Síntese	350
 Capítulo 6. Discussão global dos resultados	354
1. Convergências e divergências nas perceções de responsabilidade social dos dirigentes e dos profissionais	354
2. Tensões na atuação dos profissionais de Serviço Social no contexto das organizações da economia social e solidária	364
2.1 Envolvimento, discricionariedade e supervisão.....	368
2.1.1 Envolvimento, distanciamento e autocuidado	368
2.1.2 Discricionariedade e arbitrariedade.....	369
2.1.3 Supervisão e reflexividade	370
2.2 Modelo de intervenção, subsidiariedade e autonomia	372
2.2.1 Personalismo e <i>empowerment</i>	372
2.2.2 Orientação gestonária, autonomia e subsidiariedade	374
2.3 Mudança social, responsabilidade coletiva e construção de conhecimento.....	376
2.3.1 Envolvimento sociopolítico e mudança social	376
2.3.2 Políticas sociais e responsabilidade coletiva.....	379
2.3.3 Participação no processo de construção do conhecimento em Serviço Social	382
Síntese	385
 Conclusão.....	386
 Referências bibliográficas.....	397

Índice de Tabelas

Tabela 1.1 Conceito de justiça particular segundo Aristóteles.....	27
Tabela 1.2 Análise dos contributos e limitações das abordagens éticas para a delimitação do conceito de responsabilidade social.....	34
Tabela 1.3 Análise dos valores, agentes e conceções de responsabilidade social nas perspetivas ideológico-doutrinárias.....	73
Tabela 2.1 Principais perspetivas teóricas, temáticas, autores e abordagens de responsabilidade social nas organizações.....	102
Tabela 2.2 Comparação entre responsabilidade social empresarial e cidadania empresarial	118
Tabela 2.3 Estádios do kyosei corporativo, ideias centrais e contributos da empresa para a sociedade.....	131
Tabela 2.4 Dimensão interna da responsabilidade social das organizações (sub-dimensões, variáveis e exemplos de práticas) (Elaboração própria, com base em Comissão das Comunidades Europeias, 2001 e Santos, 2006)	133
Tabela 2.5 Dimensão externa da responsabilidade social das organizações (sub-dimensões, variáveis e exemplos de práticas) (Elaboração própria, com base em Comissão das Comunidades Europeias, 2001 e Santos, 2006)	135
Tabela 2.6 Análise dos estados de cidadania: agentes, âmbitos e temas centrais	148
Tabela 3.1 Intervenções do Serviço Social e correspondentes princípios de direitos humanos	171
Tabela 3.2 Análise integrada das visões do Serviço Social e doutrinas políticas e conceções de responsabilidade social subjacentes	178
Tabela 3.3 Análise dos contributos dos modelos teóricos de Serviço Social para a delimitação do conceito de responsabilidade social	179
Tabela 3.4 Características das organizações da economia social e solidária	188
Tabela 3.5 Competências de gestão organizacional definidas pela National Network for Social Work Managers.....	199
Tabela 3.6 Modelos da prática do Serviço Social.....	222
Tabela 6.1 Perceções globais de responsabilidade social dos dirigentes e dos profissionais.....	356
Tabela 6.2 Perceções de responsabilidade social na atuação das organizações e dos profissionais.....	360
Tabela 6.3 Elementos facilitadores e constrangimentos a uma prática socialmente responsável dos profissionais de Serviço Social que trabalham em organizações da economia social e solidária	365

Índice de Figuras

Figura 0.1 “V de Gowin” do percurso de investigação.....	11
Figura 1.1 Dimensões de delimitação do conceito de responsabilidade social.....	20
Figura 1.2 Dimensões emergentes de responsabilidade social com base na análise das doutrinas religiosas.....	75
Figura 2.1 Relação entre risco e valor expressivo das trocas sociais, níveis de solidariedade e configuração das trocas.....	94
Figura 2.2 Pirâmide da responsabilidade social Corporativa de Carroll	112
Figura 2.3 Estádios do kyosei corporativo	130
Figura 2.4 Matriz de caracterização das práticas de responsabilidade social	137
Figura 3.1 Mandatos, princípios, conhecimentos e prática do Serviço Social	154
Figura 3.2 Polos e princípios da Economia.....	187
Figura 3.3 Manifestações da cultura organizacional.....	197
Figura 3.4 Dimensões do sistema-cliente	203
Figura 3.5 Mapa conceptual do estabelecimento de relações de reciprocidade entre atores num determinado contexto territorial.....	209
Figura 3.6 Mapa conceptual da educação para a cidadania	216
Figura 3.7 Escalas de responsabilidade social no Serviço Social.....	229
Figura 4.1 Dimensões de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária	241
Figura 4.2 Dimensões de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social.....	242
Figura 6.1 Tensões na atuação dos profissionais de Serviço Social no contexto das organizações da economia social e solidária.....	367

Introdução

Este trabalho é parte integrante do processo com vista à obtenção do Doutoramento em Ciências Sociais (Especialidade de Serviço Social) e pretende situar as questões da responsabilidade social na atuação dos profissionais de Serviço Social, no contexto das organizações da economia social e solidária.

A investigação realizada insere-se no percurso profissional e académico da autora. Após a conclusão da Licenciatura em Política Social, trabalhou dez anos em Serviço Social de comunidades no Município de Oeiras, culminando num projeto na área da responsabilidade social à escala concelhia, o que estimulou o interesse neste tema. Também na dimensão académica, a autora, desenvolveu uma avaliação compreensiva do Projeto em que esteve integrada, com vista à obtenção do grau de Mestre, em que procurou identificar as variáveis em jogo na criação e desenvolvimento de redes locais de responsabilidade social, através da utilização de estratégias de trabalho colaborativo. Por outro lado, o exercício de funções docentes no ISCSP nas áreas do Serviço Social e da Política Social, viria a conduzir a um reforço do investimento na produção académica, no desenvolvimento de projetos e nas atividades de docência em torno desta temática.

Este percurso de investimento progressivo na área da responsabilidade social, deixou clara a necessidade de aprofundar o conhecimento relativamente às perceções deste conceito por parte dos profissionais de Serviço Social, no contexto das organizações da economia social e solidária, uma vez que existiam indícios da frágil reflexão acerca desta área quer no âmbito do Serviço Social, quer neste contexto organizacional específico.

Sendo conhecidas as limitações que as entidades da administração pública encontram na prossecução das suas funções económicas e sociais, as organizações de economia social e solidária e as empresas têm tido um papel cada vez mais ativo e decisivo neste domínio. As empresas, em particular, têm encontrado um espaço para o desenvolvimento deste tipo de ações no âmbito das suas práticas de responsabilidade social.

O conceito de responsabilidade social tem sido, desta forma, associado preferencialmente ao mundo empresarial. Neste trabalho defendemos que as questões de responsabilidade social são transversais aos vários contextos organizacionais, revestindo-se de particular importância na atuação das organizações da economia social e solidária, uma das mais relevantes entidades empregadoras de profissionais de Serviço Social em Portugal.

Procurámos, por isso, enquadrar este trabalho, na sua vertente de análise das organizações, na linha de investigação que privilegia a designação de economia solidária, tal como já tinha sido a nossa opção no passado (Esgaio, 2009), em detrimento das abordagens do terceiro sector e da economia social, uma vez que, para além de uma dimensão económica (visto que envolve a produção de bens e serviços), dá claro destaque à sua dimensão sociopolítica, traduzindo-se num projeto de mudança institucional (Eme e Laville, 2006), assente no princípio de solidariedade.

Por outro lado, a nossa reflexão acerca da relação entre responsabilidade social e Serviço Social, parte da mais recente definição de Serviço Social da *International Federation of Social Workers* (ISFW) e da *International Association of Schools of Social Work* (IASSW), que refere explicitamente o princípio da responsabilidade coletiva como princípio de atuação.

O Serviço Social é uma profissão de intervenção e uma disciplina académica que promove a mudança social e o desenvolvimento, a coesão social e o *empowerment* e libertação das pessoas. Os princípios centrais do Serviço Social são a justiça social, os direitos humanos, a **responsabilidade coletiva**¹ e o respeito pelas diversidades. O Serviço Social envolve as pessoas e as estruturas sociais, suportado pelas teorias do Serviço Social, das ciências sociais, das humanidades e dos conhecimentos indígenas,

¹ Negrito nosso.

de forma a dar resposta aos desafios sociais e melhorar o bem-estar² (IFSW e IASSW, 2014).

A responsabilidade coletiva, partindo do papel central que a justiça social e os direitos humanos assumem no Serviço Social, reforça a necessidade de promoção de relações de reciprocidade entre indivíduos, como instrumento de coesão social (Esgaio, 2014).

As perspetivas adotadas apontam, pois, para uma dimensão sociopolítica na atuação das organizações da economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social, pelo que nos propusemos a enquadrar a responsabilidade social como a redescoberta da solidariedade, princípio que surge como elemento fortemente valorizado, pela análise que realizámos, na confluência dos seus fundamentos éticos, ideológico-doutrinários e teóricos.

A responsabilidade coletiva surge como princípio de difícil concretização, num contexto em que se privilegiam abordagens de orientação gestionária nas organizações, fortemente assentes na prestação de contas e na racionalidade instrumental, deixando para segundo plano as questões da responsabilidade e da solidariedade (Banks, 2007; Ugarte e Martín-Aranaga, 2013), o que cria tensões numa atuação que se pretende socialmente responsável por parte dos profissionais de Serviço Social.

O trabalho que agora apresentamos, insere-se numa linha de investigação que carece ainda de desenvolvimento, trazendo como contributo original a criação de um modelo de análise das responsabilidades sociais dos profissionais, enquadrado pelas responsabilidades sociais da própria organização em que desempenham funções.

Definimos como objeto específico de estudo as perceções de responsabilidade social de dirigentes e de profissionais de Serviço Social no contexto das organizações da economia

² Tradução nossa.

social e solidária, tendo delimitado territorialmente a nossa análise ao Município da Amadora. Definimos, neste sentido, um conjunto de questões de investigação:

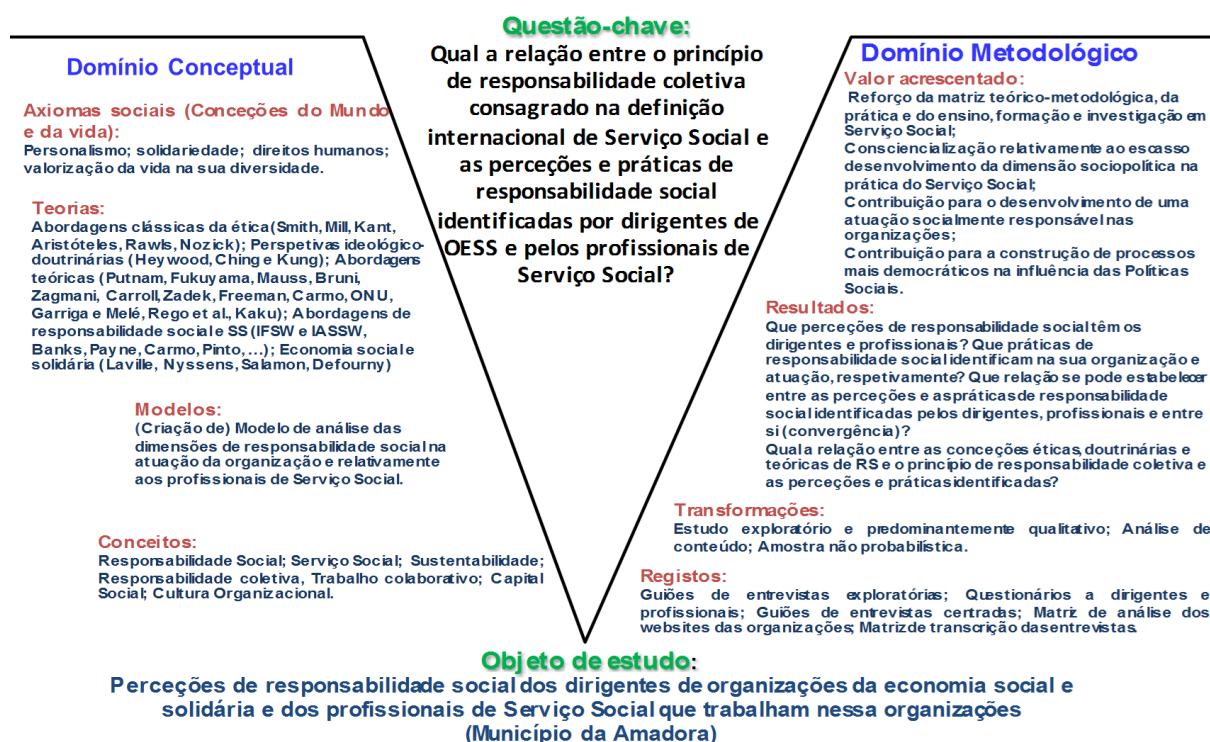
- Relativamente aos **dirigentes das organizações da economia social e solidária do Município da Amadora**: Que perceções de responsabilidade social têm? Que práticas de responsabilidade social identificam na sua organização? Que relação se pode estabelecer entre as perceções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes (congruência)?
- No que diz respeito aos **profissionais de Serviço Social³ que trabalham nessas organizações**: Que perceções de responsabilidade social têm? Que práticas de responsabilidade social identificam no exercício da profissão? Que relação se pode estabelecer entre as perceções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos profissionais (congruência)?
- Finalmente, na **relação entre perceções dos dirigentes, perceções dos profissionais e matriz ética, ideológico-doutrinária e teórica da responsabilidade social**: Que relação se pode estabelecer entre as perceções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes e pelos profissionais (convergência)? Qual a relação entre as conceções éticas, doutrinárias e teóricas de responsabilidade social e as perceções e práticas identificadas pelos profissionais e dirigentes no Município da Amadora? Qual a relação entre o princípio de responsabilidade coletiva consagrado na definição internacional de Serviço Social e as perceções e práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes e pelos profissionais?

Para responder a estas questões desenvolvemos um estudo de cariz exploratório, essencialmente qualitativo e, apesar de não corresponder à noção mais frequente de caso, pode considerar-se como um *estudo de caso coletivo* (Stake, 2016, p.19), uma vez que se

³ Foram considerados como profissionais de Serviço Social, indivíduos com Licenciatura em Serviço Social e Política Social.

debruça sobre um conjunto de organizações da economia social e solidária do Município da Amadora. Procurou-se consolidar o trabalho desenvolvido através da utilização de estratégias de triangulação de dados (diversificação das fontes de dados), da teoria (olhar cruzado das diversas teorias), e da metodologia (utilização de métodos e técnicas diversificados- entrevistas exploratórias, inquérito por questionário, análise dos websites das organizações e inquérito por entrevista) e pela análise contrastada dos dados recolhidos. Apresenta-se, de forma mais detalhada, a síntese do percurso de investigação, utilizando o “V de Gowin”, uma ferramenta metacognitiva que pretende apoiar a sistematização do processo de pesquisa (Novak e Gowin, 1999).

Figura 0.1 “V de Gowin” do percurso de investigação (Elaboração própria com base em Novak e Gowin, 1999)



A primeira parte do trabalho é dedicada à exploração teórico-conceptual da relação entre responsabilidade social e Serviço Social, sendo constituída por três capítulos.

No primeiro capítulo, são apresentadas as raízes etimológicas da responsabilidade social, sendo de seguida explorados os seus fundamentos éticos, através de uma análise das

abordagens da ética, bem como dos fundamentos ideológico-doutrinários, presentes nas perspectivas políticas e nas doutrinas religiosas. O capítulo termina com uma breve reflexão acerca das convergências e divergências da responsabilidade social nas diversas abordagens éticas.

O segundo capítulo, analisa os fundamentos teóricos da responsabilidade social, situando-a no campo das ciências sociais, com destaque para os conceitos de solidariedade, interdependência, capital social, confiança e reciprocidade. Ainda neste capítulo, de forma mais específica, discute-se a literatura que tem sido produzida acerca da sua expressão em contexto organizacional. Fechamos este capítulo com a sistematização de alguns contributos para a delimitação do conceito de responsabilidade social.

O terceiro capítulo, procura contribuir para a construção de um corpo teórico da responsabilidade social na perspectiva do Serviço Social, partindo da sua definição a nível internacional e procurando enquadrar este conceito na matriz axiológica e teórico-prática da profissão. A segunda parte deste capítulo procura sintetizar as principais dimensões de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária e na atuação dos profissionais de Serviço Social. O capítulo encerra com uma breve reflexão acerca das questões da responsabilidade social, do Serviço Social e da autenticidade.

A segunda parte integra três capítulos e reúne a descrição das opções metodológicas e a construção do modelo de análise, bem como os resultados da pesquisa realizada.

O quarto capítulo pretende descrever as opções tomadas em termos metodológicos, apresentando o desenho da pesquisa, incluindo a criação de um modelo de análise, bem como os processos de recolha, tratamento e análise dos dados.

No capítulo quinto, são apresentados os resultados do processo de recolha de dados através das entrevistas centradas junto dos dirigentes e dos profissionais, nomeadamente em termos das suas perceções globais de responsabilidade social e destas perceções na atuação das organizações e dos profissionais.

O capítulo sexto integra a discussão global dos resultados, sistematizando as principais convergências e divergências nas perceções de responsabilidade social dos dirigentes e dos profissionais. Procuramos de seguida, equacionar um conjunto de tensões que emergem da interação entre as diferentes dimensões de responsabilidade social e que se manifestam na atuação dos profissionais.

Por fim, apresenta-se a conclusão, com a síntese do trabalho realizado e uma breve reflexão sobre as limitações da pesquisa, bem como implicações e contributos para o Serviço Social, para as organizações da economia social e solidária e para as políticas sociais.

No final de cada capítulo é apresentada uma síntese, no sentido de facilitar a leitura e o destaque das ideias principais.

No sentido de evitar repetições, mas também uma dimensão excessiva do trabalho, remetemos para um segundo volume de anexos, um conjunto de conteúdos produzidos durante o nosso percurso de investigação e que poderão ser úteis na perspetiva de leitura complementar. Destacamos os resultados do estudo exploratório (anexo 2) e do inquérito por questionário a dirigentes (anexo 12) e a profissionais (anexo 13), que foram utilizados para a preparação das entrevistas centradas, e a contextualização das questões da responsabilidade social em Portugal (anexo 5) e no Município da Amadora (anexo 17).

Parte I- Serviço Social e responsabilidade social: entre ética, doutrina, teoria e prática

Capítulo 1. Fundamentos éticos e ideológico-doutrinários da responsabilidade social

Apesar de não constar de forma consistente e assídua na literatura, o conceito de responsabilidade social não é novo, sendo que as ideias subjacentes à sua produção se desenvolveram ao longo de séculos, por via das principais disciplinas e áreas de conhecimento e reflexão humanos.

É nosso objetivo neste e no próximo capítulo, analisar de forma crítica o processo de construção do conceito de responsabilidade social, dando visibilidade às suas dimensões ética, doutrinária e teórico-prática. Procuramos, assim, ultrapassar visões parciais desta realidade que são veiculadas por vezes na literatura e que promovem uma leitura linear do conceito, em prejuízo da sua relevância na atual conjuntura e da necessária transdisciplinaridade⁴ na análise.

Procuraremos ainda demonstrar que as dimensões de análise propostas são dinâmicas em termos de conteúdos, significados e implicações práticas, por referência aos contextos culturais, ao espaço e tempo em que se desenvolvem, o que acentua o seu caráter de processo, por definição sistémico e inacabado, que pretendemos retratar.

A utilização do conceito de responsabilidade social tem proliferado nos últimos anos, sendo muitas vezes utilizado de forma polissémica, verificando-se, pois, alguma ambiguidade na utilização de terminologia afim, apesar de não completamente coincidente.

⁴ Optámos pela utilização da noção de transdisciplinaridade, uma vez que o desafio colocado foi o de reforçar a relevância do objeto de estudo, através de uma aprofundada integração e reflexão críticas acerca dos conhecimentos de várias disciplinas, em detrimento de uma visão de cooperação disciplinar, assente apenas na soma desses conhecimentos (muitas vezes enquadrada como interdisciplinaridade). Do nosso ponto de vista é este aprofundamento que permitirá clarificar as sinergias decorrentes da referida integração, de forma a consolidar o suporte teórico e, posteriormente, orientar a ação neste domínio (cfr. Almeida, 1994 cit. in Carmo, 2014b).

Convém analisar o posicionamento do conceito de responsabilidade social no atual contexto de globalização, entendida como *o processo de intensificação das relações sociais entre atores em localizações distantes entre si e a crescente interdependência económica e social a nível transnacional* (Scherer e Palazzo, 2008, p. 3⁵).

Dada a atual conjuntura verifica-se a perda generalizada da capacidade de regulação política a nível nacional (Scherer e Palazzo, 2008) e colocam-se desafios complexos aos atores sociais, exatamente devido à transnacionalidade das relações sociais e dos problemas sociais que daqui emergem.

Desta forma, outros atores sociais que não o Estado, veem a sua influência política reforçada, na busca de estratégias de gestão interna e em interação com a envolvente, quer para mitigar os riscos decorrentes desta situação, quer, em alguns casos, para contribuir para um novo equilíbrio em termos de bem-estar social.

O contexto desafiante em que procuramos posicionar a responsabilidade social exige, pois, a clarificação do conceito, pelo que procuraremos enquadrá-lo primeiramente através da sua origem etimológica e definição enciclopédica, dando conta das suas diferentes aceções e dimensões.

1. Da responsabilidade à responsabilidade social: delimitação do campo semântico

Em termos de origem etimológica, a agregação dos vocábulos *responsabilidade* e *social* está ausente, de forma generalizada, nas enciclopédias e dicionários consultados, o que revela a sua juventude semântica (Carmo e Esgaio, 2012). No entanto, isto não significa que estas preocupações não se tenham vindo a desenvolver de forma mais remota, tal como já foi referido, o que será explorado ao longo deste trabalho. Desta forma, começamos por

⁵ Tradução nossa.

delimitar o conceito de responsabilidade, para criar as bases para a clarificação do conceito de responsabilidade social.

Etimologicamente, o termo responsabilidade deriva do latim *respondere*, contendo dois elementos principais: *comprometer-se (spondere) perante alguém em retorno (re)* (Cabral, 1992, p. 723). Deve por isso ser enquadrado no âmbito das relações sociais, definindo-se como *a capacidade e obrigação de responder ou prestar contas pelos próprios actos e seus efeitos, aceitando as suas consequências* (Cabral, 1992, p.724).

Thines e Lempereur (1984), reforçam também a noção de responsabilidade como o *facto de dever responder por um ato ou por uma omissão* (p. 806).

Birou (1978) delimita o conceito de responsabilidade como a

Capacidade de (...) assumir inteiramente a decisão dos seus actos (...). A ideia de responsabilidade (...) pressupõe também que se é capaz de compreender o conteúdo do acto, o seu alcance, as suas consequências (p. 360).

Esta definição realça a componente da tomada de decisão e liberdade individuais no conceito de responsabilidade, introduzindo ainda o elemento de compreensão do ato, que a nosso ver depende da existência prévia de capacidade cognitiva e emocional do autor⁶, mas também de uma consciência social, aspeto que iremos aprofundar adiante.

A liberdade na tomada de decisão é um aspeto referido ainda por Duarte (1987), defendendo que esta é a *possibilidade de escolher entre o bem e o mal, levando cada*

⁶ A liberdade e capacidade de compreensão do ato, remete-nos para a noção de imputabilidade, ou seja, *a capacidade de alguém se responsabilizar pela prática de um acto* (*Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*, p. 2050), sendo inimputável aquele que não reúna as condições necessárias para essa responsabilização.

homem a assumir de forma consciente a autoria do seu agir em todas as suas consequências (p. 462).

A liberdade não parece, no entanto, poder ser analisada como um conceito absoluto. Por um lado, a responsabilidade precede a liberdade, já que não pode apenas ser analisada do ponto de vista como imputabilidade pelo que já foi *feito*, mas também pelo que falta *fazer*, sendo proporcional ao poder que se detém (Neves e Félix, 2017, p.10).

Por outro lado, para além das limitações em termos jurídicos que poderão resultar de uma capacidade cognitiva ou emocional alteradas, tendo como referência os padrões considerados *normais*, a literatura das ciências sociais e humanas, tem estimulado o debate acerca dos constrangimentos sociais que limitam as esferas de decisão e ação humanas⁷.

Neste sentido, a tese de que os indivíduos criam a sua própria sociedade e as suas próprias condições pessoais sem qualquer influência do sistema social é insuficiente como premissa de reflexão e intervenção (Clarke, 1996a) no âmbito do Serviço Social.

Mas este argumento não pode ser utilizado de forma absoluta, vendo o indivíduo como incompetente face a tais constrangimentos. De acordo com Clarke (1996b), o livre arbítrio não se confunde com onipotência, uma vez que existem estruturas e condições prévias que o afetam, nem é o oposto de determinismo, já que o indivíduo *escreve algumas linhas, talvez algumas frases ou até mesmo apenas algumas palavras em páginas que lhe são dadas previamente*⁸ (Clarke, 1996b, p.387).

A responsabilidade exige, pois, a existência de *um sujeito, o qual se responsabiliza por algo, perante uma instância reconhecida como capaz de exigir responsabilidades* (Duarte, 1987, p. 462).

⁷ Destacam-se no âmbito do Serviço Social as perspectivas radicais, aspeto que será referido no capítulo 3.

⁸ Tradução nossa.

Quanto ao conceito de responsabilidade social, Birou (1978) define-o como a *responsabilidade daquele que é chamado a responder pelos seus atos face à sociedade ou à opinião pública, perante uma comissão de inquérito ou em tribunal, na medida em que tais atos assumam dimensões ou consequências sociais* (p. 361).

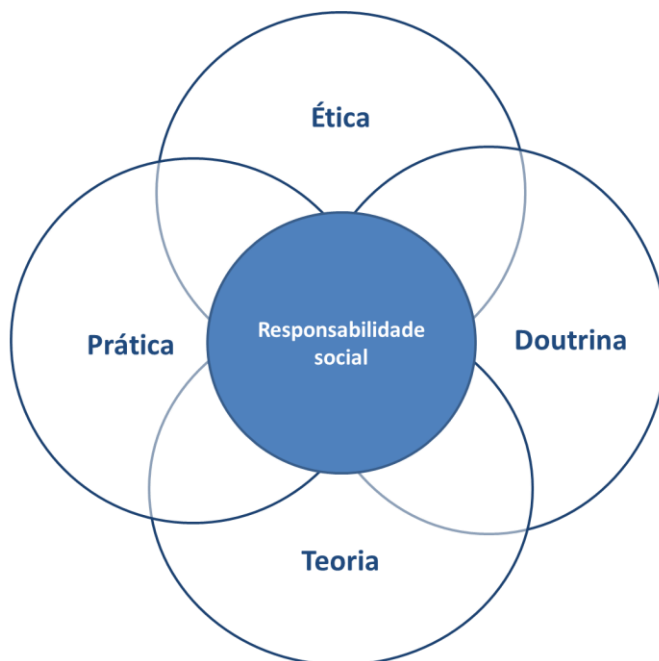
A responsabilidade social surge, pois, como uma visão mais alargada da obrigação de responder pelos seus atos, na medida em que identifica como interlocutor a própria sociedade, exigindo um compromisso entre os interesses pessoais e os interesses sociais.

Desta forma, o conceito de responsabilidade social parte de uma obrigação individual, mas tem claros reflexos nas relações sociais estabelecidas e nos contextos sociais onde estas se enquadram, tendo como potencial finalidade e efeito o bem-estar social.

Perante tudo o que fica dito acima, o conceito de responsabilidade social parece basear-se no compromisso ou obrigação de um sujeito perante alguém, assumindo as consequências de uma decisão em condições de liberdade e de competência cognitiva e emocional na compreensão das escolhas e dos seus efeitos. Este compromisso implica o estabelecimento de relações sociais assentes na reciprocidade, exigindo uma orientação do sujeito não apenas para os seus próprios interesses, mas também para os interesses sociais (de outro ou de outros), logo, uma consciência social, fundamental para a coesão e mobilização sociais, ou seja, para a solidariedade como valor (Carmo, 2014a). Esta noção pressupõe também a existência de uma instância que possui legitimidade para exigir a responsabilização do sujeito, seja perante a sociedade globalmente considerada, seja na sua configuração política (Estado).

O conceito de responsabilidade social, não sendo um conceito novo, exige uma análise multidimensional, pelo que procuraremos de seguida reunir os contributos de outras disciplinas ou áreas científicas para a sua construção. Fica patente a necessidade de delimitar o conceito de responsabilidade social na confluência da ética, da doutrina (política e religião), da teoria e da prática, aspetos que serão trabalhados ainda neste capítulo.

Figura 1.1 Dimensões de delimitação do conceito de responsabilidade social (Elaboração própria)



Pela centralidade do Serviço Social na temática da presente dissertação, remete-se para o capítulo 3 uma reflexão aprofundada das questões de responsabilidade social na profissão.

2. Ética e responsabilidade social⁹

Neste ponto, vamos procurar explorar as abordagens éticas, de forma a identificar as suas convergências e divergências, apoiando a delimitação do conceito de responsabilidade social.

⁹ O material constante deste ponto, após a sua redação, foi utilizado em parte, e numa versão adaptada, numa comunicação apresentada recentemente, que viria a ser publicada na revista *Intervenção Social* (Carmo e Esgaio, 2016).

2.1 Ética, Moral e Lei

Na literatura da responsabilidade social é frequente a referência à ética como elemento fundamental de análise. Começamos por delimitar o conceito de ética, de forma a evitar alguma confusão por vezes presente no debate científico entre ética e moral (Fisher, 2004).

A ética é uma das dimensões da teoria dos valores humanos, integrada no pensamento filosófico, a par das dimensões da estética e da religião (Almeida, 2010): *Na Ética (...) o objecto de estudo é a acção humana e a interacção social, tomando como critério o impacto do comportamento individual no bem-estar colectivo e no bem-estar do próprio indivíduo que o pensa e produz* (p.28).

Ricoeur (1990) distingue os conceitos de ética e moral, associando a ética à reflexão acerca das ações e a moral com as normas, obrigações e interdições de cariz universal.

Esta distinção é a opção generalizada dos académicos para a análise da ética, existindo no entanto, uma outra tradição que vê a ética como um conceito de cariz particular, ou seja, como o conjunto de regras de conduta partilhadas numa determinada sociedade, que permitem distinguir o correto do incorreto e a moral como o conjunto de princípios universais normativos baseados na distinção entre bem e mal (Wunenberger, 1993 cit. in Almeida, 2010).

Almeida (2010) distingue ainda duas vertentes teóricas de desenvolvimento da ética: a ética normativa, que *propõe os princípios da conduta correcta* (p. 77) e a metaética, que *investiga o uso e a fundamentação de conceitos como certo e errado, bem ou mal* (p.77).

Desta forma, as preocupações da metaética estão concentradas na construção social dos juízos e ações morais.

É ainda importante distinguir lei e ética, uma vez que a primeira não pode ser considerada o *patamar mais elevado para o comportamento ético* (Rego, Cunha, Costa, Gonçalves e Cabral-Cardoso, 2007, p. 93). Isto porque, apesar do cumprimento da lei ser, de forma genérica, um

dever ético, também se poderá equacionar o comportamento ético incumprindo a lei¹⁰ (Rego et. al., 2007) ou mesmo indo além das suas prescrições¹¹.

Esta distinção entre lei e ética está na base da diferenciação dos conceitos de legalidade (conformidade perante a lei) e de legitimidade (conformidade com o quadro de valores) (Moreira, 1993).

Carroll (1998) refere que se considera o respeito pela legislação como o nível mínimo da conduta aceitável, uma vez que contém os mínimos que foi possível acordar entre legisladores e que se encontra por vezes desatualizada, não contemplando todas as temáticas sociais relevantes, o que poderá ser insuficiente para defender os interesses das várias partes interessadas.

Uma vez que neste trabalho nos interessa delimitar o conceito de responsabilidade social, procuramos de seguida identificar as principais abordagens teóricas da ética, na lógica da ética normativa, de forma a identificarmos os valores subjacentes e daí retirar posteriormente implicações para o Serviço Social.

A classificação das abordagens que iremos identificar de seguida, não deve ser olhada de forma rígida ou estanque, uma vez que estas não esgotam a teorização no âmbito da ética¹² e uma vez que são, em vários aspetos, complementares entre si. Para além das abordagens normativas clássicas, são identificadas as teorias da justiça e a ética das virtudes, que procuraram superar as limitações das primeiras, construindo a sua análise sobre alguns dos

¹⁰ Rego et al. (2007) exemplificam este aspeto com o caso de gestores de empresas multinacionais, que ao estarem localizadas num país com a pena capital em vigor, poderiam não reportar às autoridades o roubo por parte de um empregado, já que esta denúncia poderia levar à sua condenação à morte.

¹¹ As empresas poderão conceder benefícios sociais aos seus trabalhadores que ultrapassem significativamente a legislação laboral em vigor.

¹² Beauchamp e Bowie (1997) referem outras abordagens teóricas da ética como as teorias da moralidade comum e as teorias feministas e a ética do cuidado. Esta última será aprofundada já na sua relação com o Serviço Social, no capítulo 3.

seus pressupostos. Por fim, será feita uma breve referência às questões do relativismo cultural.

2.2 As abordagens clássicas da ética

2.2.1 A abordagem teleológica

A **abordagem teleológica** baseia-se nas finalidades (*telos*), avaliando a ação humana pelos seus efeitos. *Trata-se de uma abordagem ética consequencialista, que determina o valor moral de cada acção em função das consequências que produz* (Almeida, 2010, p. 78). Nesta abordagem destacam-se duas vertentes, o egoísmo ético e o utilitarismo, que vamos analisar de seguida.

O **egoísmo ético** valoriza as ações que produzem resultados que *maximizam o interesse do indivíduo, mesmo em prejuízo de outros*¹³ (Petrick e Quinn, 1997, p. 47).

Esta noção encontra-se no pensamento de Adam Smith que, defendendo as ideias de mercado livre, via a intervenção do Estado na proteção da liberdade individual e na regulação mínima da atividade económica (Almeida, 2010).

Esta perspetiva apesar de aceitar a ação que favoreça outros desde que permita também ao indivíduo satisfazer os seus interesses, não toma em consideração os interesses de outros afetados pelas ações, o que poderá dar origem a conflitos. Fazendo uma análise restrita da abordagem, esta poderia, em última análise, advogar a impossibilidade da vida em sociedade (Rego et al., 2007).

¹³ Tradução nossa.

O **utilitarismo** foi desenvolvido por Jeremy Bentham e John Stuart Mill e tem como pressuposto base a ideia de que uma ação é *boa* se produz o maior grau de satisfação para o maior número de partes interessadas (*stakeholders*) na mesma (Petrick e Quinn, 1997).

Desta forma, apesar da sua visão universalista, tem uma ênfase hedonista¹⁴, na medida em que privilegia a procura da felicidade e do prazer¹⁵, neste caso do maior número de pessoas, incluindo o indivíduo. Este aspeto, se por um lado permite ultrapassar a clivagem entre egoísmo e altruísmo, acaba por ser uma das fragilidades desta abordagem, já que traz dificuldades na resposta a necessidades eventualmente concorrentes das várias partes interessadas (Almeida, 2010). A intencionalidade do agente é por isso essencial na avaliação da ação como moralmente aceitável, dependendo *do seu julgamento prévio sobre os efeitos do acto* (Almeida, 2010, p. 81).

Bentham defende a maximização do bem-estar social como a agregação das utilidades individuais (Coleman, 2000), assente num tratamento indiferenciado dos indivíduos, em que a noção de justiça social se encontra ausente¹⁶ (Almeida, 2010), o que poderá conduzir a fenómenos de discriminação.

A intervenção do Estado é vista como necessária quando existem ações que têm implicações negativas para outros, justificando uma atuação de restrição das liberdades (Coleman, 2000), como parte da sua responsabilidade.

¹⁴ Para além da vertente hedonista, desenvolveu-se uma vertente de utilitarismo pluralista, em que se ampliam os valores que constituem uma mais-valia, como a *amizade, conhecimento, coragem, saúde e beleza* (Beauchamp e Bowie, 1997).

¹⁵ Mill procurou ultrapassar uma visão redutora do conceito de prazer, distinguindo prazeres superiores (pensamento, emoções, imaginação e sentimentos morais) e inferiores (estimulação física e prazer sensorial) (Almeida, 2010).

¹⁶ Almeida (2010) exemplifica este aspeto como a *exploração de mão-de-obra infantil, em determinado contexto, [que] pode gerar ganhos significativos para a maioria, apesar de ser uma prática eticamente condenável* (p. 87).

2.2.2 A abordagem deontológica

A **abordagem deontológica** assenta no pressuposto da existência de um conjunto de valores universais, passíveis de aplicação independentemente do contexto específico de atuação (Almeida, 2010). Distancia-se, assim, da abordagem teleológica uma vez que atribui um papel secundário às consequências das ações.

Kant, figura incontornável nesta abordagem, equacionou as questões da ética numa perspetiva individual e colocou o correto, o dever e a justiça antes da bondade das ações (Clarke, 1996a). A base para a ação seria, assim, a razão ou a lógica (Robin e Reidenbach, 1987). Kant afasta o dever dos *sentimentos, impulsos e inclinações*, considerando que este assenta *na relação dos seres racionais entre si (...) não em virtude de qualquer vantagem futura, mas em virtude da ideia da dignidade de um ser racional que não obedece a outra lei senão àquela que ele mesmo simultaneamente dá* (Kant, 1991 [1786], p. 77).

Desta forma, apenas seriam consideradas como *moralmente válidas* as ações que são praticadas por dever e não por *inclinação imediata (impulso que responde a uma necessidade)* ou *com intenção egoísta* (Almeida, 2010, p. 92).

A filosofia de Kant assenta no conceito de **imperativo categórico**, que *prescreve a acção como absolutamente necessária, sem referência a nenhuma condição, sem a subordinar a um outro fim* (Vancourt, 1991, p. 35). Este imperativo é formulado por Kant de várias formas, como por exemplo: *Age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal* (Kant, 1991 [1786], p. 59). Desta formulação podemos destacar três elementos fundamentais: a universalidade, a vontade ou autonomia e a humanidade (Almeida, 2010; Rego et. al, 2007).

A noção de universalidade foi já abordada acima e *pressupõe que as máximas que comandam a acção sejam, por desejo do sujeito, aplicáveis a todas as pessoas que se encontrem em situação idêntica* (Almeida, 2010, p. 93). Logo, a vontade do sujeito surge como elemento essencial na construção da universalidade e alicerçada na sua autonomia, *fundamento da dignidade da natureza humana* (Kant, 1991 [1786], p. 79). Por fim, as

questões da humanidade são mais visíveis numa formulação alternativa do imperativo categórico: *Age de tal maneira que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente como fim e nunca simplesmente como meio* (Kant, 1991 [1786], p. 69).

Desta forma, os seres humanos têm um valor absoluto (Almeida, 2010), sendo que aquele que se serve das pessoas simplesmente como meios, viola os *direitos dos homens* (Kant, 1991 [1786], p. 70), claramente uma valorização do princípio do personalismo.

Esta abordagem, baseando-se na racionalidade, esquece, todavia, os sentimentos e emoções nas motivações dos comportamentos e não permite enquadrar facilmente situações em que existam conflitos de valores (Almeida, 2010).

Uma análise alternativa no âmbito da abordagem deontológica é a que é realizada pela **ética dos deveres e dos direitos**, e que apresenta uma leitura mais ampla das realidades sociais, baseada nos direitos humanos em detrimento de uma análise assente meramente em ações individuais (Almeida, 2010).

De acordo com esta análise, *os deveres morais decorrem de direitos que os precedem e determinam* (Almeida, 2010, p. 96).

Locke é um dos autores que mais influenciou esta perspetiva, tendo defendido a existência de um conjunto de direitos inatos do ser humano, em que o direito de propriedade é central. O Estado teria como uma das suas funções proteger esses direitos, tendo uma atuação limitada de forma a não interferir com a liberdade individual. Desta forma, tem sido defendido que os direitos positivos, ou seja, os que implicam um papel ativo na criação de condições que os permitam concretizar, seriam da exclusiva responsabilidade do Estado e alvo das políticas públicas, tendo outros atores (como as empresas e cidadãos em geral) uma ação limitada aos direitos negativos, isto é, ao respeito pelos direitos dos outros (Almeida, 2010). Neste sentido, os indivíduos abdicam do direito sem restrições de controlar as suas ações, em troca do benefício esperado que é decorrente da mesma restrição aos direitos dos outros (Coleman, 2000).

2.3 As teorias da justiça

As teorias da justiça desenvolvem-se a partir da abordagem deontológica da ética, sendo inclusivamente integradas nesta classificação por vários autores¹⁷. No entanto, distanciam-se do carácter abstrato das abordagens clássicas, introduzindo a justiça como elemento de análise, analisando *a forma como são atribuídos direitos e deveres na sociedade e como devem ser distribuídos os benefícios e os encargos entre os cidadãos* (Almeida, 2010, p. 104).

Almeida (2010) analisa a forma como Aristóteles delimita o conceito de justiça, apresentando duas vertentes fundamentais: a justiça universal traduzida numa *conduta individual sintonizada com as virtudes morais* e a justiça particular, em que se procura a sua aplicação *a situações específicas* (p.104).

Apresentamos na tabela abaixo o conceito de justiça particular.

Tabela 1.1 Conceito de justiça particular segundo Aristóteles (Adaptado de Almeida, 2010, p. 104)

Tipos de justiça	Subtipos de justiça	Descrição
Justiça particular	Justiça distributiva	<i>Distribuição de benefícios e encargos.</i>
	Justiça compensatória	<i>Compensação das injustiças.</i>
	Justiça retributiva	<i>Punição dos infractores que cometem injustiças.</i>

A noção de justiça distributiva é particularmente relevante para os objetivos do presente trabalho, uma vez que contém em si o potencial de análise dos mecanismos de distribuição diferencial de benefícios e encargos nas sociedades, com base numa matriz ética (Beauchamp e Bowie, 1997) e de acordo com as *diferenças relevantes nas condições ou características* dos indivíduos (Almeida, 2010, p. 104), noção que pode apoiar a delimitação do campo da responsabilidade social.

Esta ideia aproxima-se de conceitos relevantes no âmbito do Serviço Social de discriminação positiva e de justiça social, que procuraremos abordar no capítulo referente à

¹⁷ Ver por exemplo Robin e Reidenbach (1987) e Petrick e Quinn (1997).

responsabilidade social e Serviço Social (capítulo 3), no sentido de que se trata de uma atuação diferenciada perante indivíduos com necessidades sociais também diferenciadas, em favor dos que se encontrem em situações de maior vulnerabilidade.

Nestas teorias existem duas vertentes principais de análise: a libertária e a igualitária.

A vertente libertária das teorias da justiça assenta nas ideias de autores como Nozick (2009), que considera o direito de propriedade e a liberdade individual como elementos incontornáveis na análise da justiça distributiva e rejeita a existência de princípios universais, uma vez que estes violam necessariamente as liberdades individuais. Desta forma, advoga uma conceção minimalista do Estado.

As principais conclusões que retiramos acerca do estado são as de que um estado mínimo, limitado às funções estritas de protecção contra a violência, roubo, fraude, execução de contratos, e por aí em diante, justifica-se; que qualquer estado mais abrangente violará o direito que as pessoas têm de não serem forçadas a fazer certas coisas e não se justifica; e que o estado mínimo, além de correcto, é inspirador (Nozick, 2009, p.21).

Dado o objeto deste trabalho, interessa-nos abordar, de forma mais aprofundada, as teorias da justiça igualitárias, com base no pensamento de Rawls.

Tal como já foi referido, as teorias da justiça surgem numa continuidade relativamente à linha de pensamento da abordagem deontológica, sendo que o próprio Rawls (1993) integra a sua teoria numa lógica deontológica, por oposição a uma abordagem teleológica que ele considera desadequada. Isto porque na visão teleológica o conceito de bem é definido de forma independente do conceito de justiça, concebendo-se este último como a maximização do primeiro, defendendo o autor que o conceito de justiça é anterior ao conceito de bem. A diversidade nas sociedades humanas, conduz à coexistência entre diferentes noções de bem e à emergência de conflitos de interesse (Almeida, 2010).

Desta forma, a ideia de um contrato *no âmbito do qual indivíduos livres e racionais aceitam certos princípios de justiça que devem regular os termos da sua associação* (Almeida, 2010, p. 106), assume um papel fundamental na gestão desses conflitos. Este acordo não dependeria de um contexto histórico ou cultural, mas sim de um pressuposto de igualdade hipotética ou *véu de ignorância* (Almeida, 2010).

Na teoria da justiça como equidade, a posição da igualdade original corresponde ao estado natural na teoria tradicional do contrato social. (...) Deve ser vista como uma situação puramente hipotética, caracterizada de forma a conduzir a uma certa concepção de justiça. Entre essas características essenciais está o facto de que ninguém conhece a sua posição na sociedade, a sua situação de classe ou estatuto social, bem como a parte que lhe cabe na distribuição dos atributos e talentos naturais, como a sua inteligência, a sua força e mais qualidades semelhantes. Parto inclusivamente do princípio de que as partes desconhecem as suas concepções do bem ou as suas tendências psicológicas particulares. Os princípios da justiça são escolhidos a coberto de um véu de ignorância. Assim se garante que ninguém é beneficiado ou prejudicado na escolha daqueles princípios pelos resultados do acaso natural ou pela contingência das circunstâncias sociais. Uma vez que todos os participantes estão em situação semelhante e que ninguém está em posição de designar princípios que beneficiem a sua situação particular, os princípios da justiça são o resultado de um acordo ou negociação equitativa (Rawls, 1993, pp. 33-34).

No entender de Rawls, este mecanismo permitiria consolidar a cooperação social necessária à sociedade, de forma a obter benefícios mútuos, ou seja, a reciprocidade entre os indivíduos (Almeida, 2010).

Rawls (1993) defende dois princípios de justiça social. O primeiro princípio, estaria ligado à *atribuição de direitos e deveres* (p.68), traduzindo-se no facto de cada pessoa ter o mesmo direito à mais ampla liberdade que seja compatível com liberdades semelhantes de outros. O segundo princípio seria o da *distribuição dos benefícios socioeconómicos*, tendo prioridade sobre o primeiro (p. 68), assentando por sua vez em dois outros princípios: o da *igualdade equitativa de oportunidades* e o da *diferença* (p.239), na medida em que as desigualdades socioeconómicas devem ser distribuídas para que todos possam ser beneficiados, com particular ênfase nos que se encontram em situação de maior vulnerabilidade, de forma a corrigir *desigualdades de nascimento e capacidade natural* (p. 95).

A injustiça consistiria, pois, na *desigualdade que não resulta em benefício de todos* (Rawls, 1993, p. 69).

A ideia de justiça como equidade de Rawls estaria ligada, no entender de Sen (2010), a uma visão pluralista das sociedades, baseando-se na ideia de que os indivíduos poderiam

divergir quanto às respectivas crenças religiosas e à visão geral do que venha a ser uma vida boa e que valha a pena viver, mas, segundo Rawls, por meio de deliberações, são conduzidos a concordar sobre o modo de tomar em consideração tais diversidades existentes entre todos os membros e de chegar a um conjunto de princípios de justiça que seja equa para todo o grupo (Sen, 2010, p.101).

Sen (2010) critica a *prioridade total* que Rawls confere ao princípio da liberdade, que seria, no seu entender, *demasiado extrema*, desvalorizando problemas sociais como a *fome* e a *privação de cuidados médicos* (Sen, 2010, p. 113).

Desta forma, Rawls, apesar de reconhecer a diversidade presente no seio das sociedades, na sua conceção de igualdade hipotética ou véu de ignorância, acaba por não valorizar, na

nossa perspetiva, a influência de aspetos doutrinários (política e religião) no processo de negociação equitativa¹⁸.

Também Rosanvallon (1998) discute as insuficiências da metáfora do véu de ignorância face às realidades atuais, defendendo mesmo o seu *rompimento* (p.58), já que existe um maior conhecimento na sociedade relativamente às diferenças existentes no seu seio¹⁹ e alguma falta de confiança nos sistemas de proteção social. Desta forma, a noção de justiça pode ser questionada, na medida em que perde o seu carácter prévio e universal e depende do debate público.

Voltaremos a abordar as questões da justiça social no capítulo 3, promovendo uma análise no âmbito do campo disciplinar desta dissertação, o Serviço Social.

2.4 A ética das virtudes

A **ética das virtudes** assenta no pensamento de Aristóteles e centra-se no carácter a desenvolver pelo agente, no progresso moral do indivíduo e nas virtudes que deve deter (Almeida, 2010). Desta forma privilegia-se o *ser (being)* em detrimento do *fazer (doing)* (Carroll, 1998, p.5).

Nas virtudes identificadas por Aristóteles denota-se a presença da ideia de solidariedade social (magnanimidade, magnificência, liberalidade) perante o sofrimento alheio (justa indignação)²⁰ (Almeida, 2010).

¹⁸ Rawls viria a reconhecer mais tarde (*Justice as Fairness*, 1958) a possibilidade da presença de diferentes princípios de justiça na posição original, suavizando as suas afirmações iniciais (Sen, 2010).

¹⁹ Rosanvallon (1998) dá o exemplo das diferenças na aposentadoria de diversas categorias profissionais.

²⁰ Aristóteles identifica outras virtudes, como a coragem, temperança, liberalidade, magnificência, magnanimidade, calma, justa indignação, veracidade e amabilidade (Almeida, 2010).

O desenvolvimento das virtudes exige treino, não sendo inatas (Beauchamp e Bowie, 1997). Desta forma, a *educação de um carácter virtuoso* seria mais adequada às *particularidades, exigências e dilemas da vida social quotidiana* (Almeida, 2010, pp. 118-119), do que a mera imposição de normas universais.

Podemos encontrar semelhanças entre esta abordagem e a teoria de desenvolvimento sociomoral de Kohlberg e Hersch (1977), que será discutida no capítulo 3.

2.5 O relativismo ético

Uma discussão em torno da ética tem ainda de levar em conta a abordagem do **relativismo ético**, que afasta a ideia da existência de um conjunto de normas universais passíveis de serem aplicadas em qualquer contexto, tendo de ser analisados os elementos culturais em questão, em cada um destes contextos (Almeida, 2010).

O relativismo ético pode ser analisado em duas dimensões fundamentais: o relativismo individual e o relativismo cultural. O relativismo individual enfatiza a diversidade de sentimentos e atitudes dos indivíduos, que se refletem no que consideram bem ou mal. O relativismo cultural reforça a ideia de que a cultura influencia os critérios de avaliação ética de uma prática (Beauchamp e Bowie, 1997).

Esta noção de relativismo foi desenvolvida com base no trabalho levado a cabo pela Antropologia e nas suas descobertas ligadas à diversidade das práticas morais, apesar de poder ser criticada também com base neste trabalho, uma vez que a investigação verificou que a diversidade estava presente em aspetos mais superficiais das culturas, sendo que quando se aprofundava a análise dos sistemas culturais emergiam bases comuns (Beauchamp e Bowie, 1997).

Esta discussão, encontra-se, por exemplo, nas obras de antropólogos como Clyde Kluckhohn e Mischa Titiev, cujas obras lançadas em 1949 e 1959, para além da crítica a uma análise

etnocêntrica das sociedades, procuraram realçar a existência de aspetos universais na construção e nas formas de cultura de diversas sociedades (Kluckhohn, 1972; Titiev, 1991).

Esta abordagem apresenta ainda outros constrangimentos, na medida em que poderá ser utilizada para justificar ações moralmente questionáveis, alegando diferenças culturais. Apesar de existirem diferenças culturais relativamente aos preceitos éticos, parecem existir normas e padrões éticos básicos que devem ser cumpridos sob pena de se cair numa lógica de anarquia (Rego et al., 2007).

Moreira (2013) refere, aliás, os perigos da existência de um relativismo ético, considerando-o um dos aspetos que contribuiu para a implantação de um *credo do mercado*, em que os *valores humanos* foram preteridos, em favor de *valores instrumentais* (p.44).

2.6 A responsabilidade social nas abordagens éticas: convergências e divergências

Perante a apresentação destas abordagens, parece-nos importante procurar a integração das várias abordagens éticas, no sentido de sistematizar os seus contributos e limitações para uma delimitação do conceito de responsabilidade social que possa ser utilizado na matriz do Serviço Social. Esta análise está sintetizada na tabela seguinte.

Esta visão integrada permitirá, no nosso entender, superar as limitações decorrentes da análise isolada de cada uma das abordagens, permitindo situar a responsabilidade social como campo de construção social.

Tabela 1.2 Análise dos contributos e limitações das abordagens éticas para a delimitação do conceito de responsabilidade social (Carmo e Esgaio (2016, p.172-173), com base em Almeida, 2010; Beauchamp e Bowie, 1997; Coleman, 2000; Petrick e Quinn, 1997; Rego et al., 2007 e Sen, 2010)

Abordagens éticas		Fundamentos	Contributos	Limitações
Abordagens clássicas	Teleológica ou consequencialista	<ul style="list-style-type: none"> - Procura da maximização dos interesses individuais; - Finalidade (<i>telos</i>): avaliação das ações em função das suas consequências. 	<ul style="list-style-type: none"> - Aceitação da ação em benefício de outros, desde que se satisfaçam simultaneamente os interesses individuais; - Caráter pragmático no apoio ao processo de decisão dos indivíduos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desvalorização dos interesses de outros agentes afetados pelas ações, não permitindo a sua agregação e podendo dar origem a conflitos; - Dificuldades na definição das utilidades a maximizar (resposta às necessidades das várias partes interessadas); - Noção de bem-estar social como a mera soma das utilidades individuais; - Ausência da noção de justiça social, prevendo um tratamento indiferenciado dos indivíduos.
	Deontológica ou ética dos princípios universais	<ul style="list-style-type: none"> - Orientação para os direitos e deveres. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valor intrínseco do ser humano; - Existência de valores universais e de direitos que precedem os deveres; - Cumprimento de um dever/ obrigação social perante os outros como base para as ações (em detrimento da caridade ou generosidade). 	<ul style="list-style-type: none"> - Rigidez e abstração na análise da moralidade das ações humanas, não dando relevância aos contextos (pessoais e sociais) em que ocorrem; - Dificuldade de enquadrar conflitos de valores; - Limitação da atuação dos atores sociais aos direitos negativos (respeito pelos direitos), sendo os direitos positivos (ação proativa no acesso a esses direitos) da exclusiva responsabilidade do Estado.

Tabela 1.2 (cont.) Análise dos contributos e limitações das abordagens éticas para a delimitação do conceito de responsabilidade social (Carmo e Esgaio (2016, p.172-173), com base em Almeida, 2010; Beauchamp e Bowie, 1997; Coleman, 2000; Petrick e Quinn, 1997; Rego et al., 2007 e Sen, 2010)

Abordagens éticas	Fundamentos	Contributos	Limitações
Teorias da justiça	<ul style="list-style-type: none"> - Análise da forma de atribuição dos direitos e deveres (benefícios e encargos) na sociedade; - Orientação para a justiça social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Precedência do conceito de justiça relativamente ao conceito de bem; - Limitação da esfera de ação individual ao bem-estar social; - Atuação diferenciada perante necessidades diferenciadas, favorecendo indivíduos em situação de vulnerabilidade; - Valorização da reciprocidade e da cooperação social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de análise dos efeitos da diversidade cultural e das doutrinas na negociação equitativa (desvalorização da diversidade de princípios de justiça); - Visão utópica da justiça: justiça como ideal, que poderá dificultar a sua avaliação e concretização.
Ética das virtudes	<ul style="list-style-type: none"> - Centralidade do indivíduo/ agente; - Orientação para as virtudes/ carácter. 	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização das características individuais/ carácter dos indivíduos; - Presença da noção de solidariedade social nas virtudes; - Possibilidade de treinar as virtudes individuais (desenvolvimento de competências). 	<ul style="list-style-type: none"> - Relativismo (individual) pode comprometer a sua utilidade prática; - Valorização do ser em detrimento do fazer.
Relativismo ético	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidades presentes nos contextos em que as ações se desenvolvem. 	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliação ética das ações nos contextos culturais particulares em que são levadas a cabo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fraco potencial de comparabilidade; - Potencial utilização para justificar ações moralmente questionáveis, com base nas diferenças culturais; - Potenciais dificuldades na identificação de preceitos éticos mínimos.

Tendo por base a análise desenvolvida podemos, assim, considerar a responsabilidade social como

um compromisso ético de atuar em benefício de outrem, decorrente do reconhecimento da interdependência dos seres humanos entre si e com a biosfera²¹ e da necessidade de contribuir para o bem comum²², tendo em conta as circunstâncias específicas de atuação²³ (Carmo e Esgaio, 2016, p.174).

Esta análise permite ainda identificar três aspetos essenciais à delimitação do conceito de responsabilidade social: a exigência de uma **matriz axiológica** que enquadre a reflexão e a prática, uma **prática** que permita operacionalizar essa matriz axiológica e um **método** que possa facilitar a interação entre estes dois elementos (Carmo e Esgaio, 2016).

Relativamente à **matriz axiológica**, esta disponibiliza num conjunto de valores que poderão orientar a prática, nomeadamente o personalismo (ser humano visto como um fenómeno único e irrepetível, com uma dignidade intrínseca à sua condição), e que se traduz em direitos e deveres, de forma a ir além da mera caridade ou generosidade e encaminhando-se para a noção de justiça social e de solidariedade.

A matriz axiológica, servindo como referência a uma **prática** concreta, que valorize as ações em benefício próprio e de outros e contextualize culturalmente as práticas.

O **método** utilizado teria de ter em consideração uma atuação numa dimensão individual, de valorização do carácter e treino de competências, mas também numa dimensão social, baseada no estímulo e aprendizagem da reciprocidade e da cooperação social.

²¹ Contributo das conceções teleológicas.

²² Decorrente das conceções deontológicas, de justiça e das virtudes.

²³ Alicerçado na análise do relativismo ético.

Também nos parece ser possível concluir, perante a análise anterior, que a atuação ética, não obstante a sua conceção como atributo individual que domina grande parte dos esforços teóricos, poderá ser olhada de forma mais ampla, nomeadamente em contextos coletivos (grupos, organizações e sociedade em geral). Desta forma, não considerando a ética um atributo de entidades abstratas (organizações), mas sim dos indivíduos que nelas trabalham, a análise da ética em contexto organizacional será neste trabalho realizada numa perspetiva de ética nas organizações, em contraponto com uma ética das organizações.

Procuraremos aprofundar estas questões no âmbito deste e dos próximos capítulos, clarificando o processo de construção teórica da responsabilidade social.

3. A responsabilidade social nas perspetivas ideológico-doutrinárias na política e na religião

As abordagens teóricas da ética que explorámos no ponto anterior, apresentam-se como elementos de suporte aos sistemas de orientações perante a vida e o mundo, nomeadamente as perspetivas ideológico-doutrinárias de cariz político e religioso.

Optámos pela utilização da justaposição de dois conceitos (ideologia e doutrina), tendo em conta os seus significados individualmente considerados, tendo por base a distinção efetuada por Moreira (1993). A ideologia seria, assim, um conjunto de ideias que *assumem peso social, e se transformam num património de crenças e valores despegados dos autores individuais, património que influencia ou pauta o comportamento de grupos com relevância no processo social e político* (p.30). A doutrina refere-se a um *juízo valorativo sobre os factos e um projecto mais ou menos geral de reformas* (p.259).

O conceito de doutrina remete-nos, pois, para uma análise mais abrangente das realidades, pelo que, baseando-se em juízos de valor, se caracteriza pelo dogmatismo, ou seja, uma atitude de fechamento à realidade, já que *afirma estar a sua verdade definitivamente*

provada e refuta todos os desmentidos do real (Morin, 1999, p. 53), constituindo-se como uma forma de conhecimento não objetivamente fundamentado.

Por outro lado, a doutrina assegura a sua manutenção através da sua transmissão, aspeto que tem sido criticado pelo facto de esta poder ser frequentemente realizada de forma acrítica (Dinis, 1999).

As ideologias, dando corpo a um conceito mais restrito assente num conjunto de crenças e valores, foram analisadas por diversas perspetivas político-teóricas, como o reflexo dos interesses de atores sociais específicos, ou seja, como um esforço de legitimação do seu poder na sociedade (Giddens, 1997; Heywood, 2012). Os desenvolvimentos teóricos mais recentes procuraram enquadrar o conceito de ideologia de uma forma mais neutra e objetiva, como um conjunto de perceções sobre a realidade, em consonância com a definição de Adriano Moreira apresentada acima. A noção de ideologia surge como algo que não possui qualidades em si mesma, mas que poderá ser valorada de formas diferentes (Heywood, 2012) em função da especificidade das circunstâncias e atores.

A centralidade do ator no processo de construção social da realidade foi analisada por Berger e Luckmann (2004), estando ligada a três processos: **interiorização** (apreensão do mundo através da socialização com outros significativos), **exteriorização** (projeção na realidade dos significados, através de gestos, voz e conteúdo, práticas e comportamentos) e **objetivação** (institucionalização, através de instituições, padrões de cultura e normas de comportamento). Estes momentos não ocorrem sequencialmente, mas sim em simultâneo, interagindo entre si (Berger e Luckmann, 2004).

A realidade social é, pois, legitimada a diferentes níveis, de uma forma mais incipiente²⁴, passando pela criação de proposições teóricas rudimentares²⁵ e de corpos teóricos

²⁴ Por exemplo através da transmissão de vocabulário de pais para filhos.

²⁵ São exemplos destas proposições os provérbios, lendas e histórias populares.

desenvolvidos por pessoal especializado e, finalmente, de **universos simbólicos**, que são *corpos de tradição teórica que integram diferentes áreas de significação e abrangem a ordem institucional numa totalidade simbólica* (Berger e Luckmann, 2004, pág.104).

Os universos simbólicos permitem estabelecer uma “memória” partilhada e um quadro de referência comum para a ação dos indivíduos, o que confere um sentido à vida, em termos individuais e globais (Berger e Luckmann, 2004).

Ora as perspetivas ideológico-doutrinárias políticas e religiosas seriam, neste sentido, parte integrante desses universos simbólicos.

A análise da construção social da realidade, faz parte de um mais amplo e intenso debate que se desenvolveu no seio das ciências sociais, questionando a visão de neutralidade do ator ou observador na construção do conhecimento científico. De facto, e tendo em conta as considerações iniciais realizadas neste capítulo, poderiam questionar-se as mais-valias da análise das perspetivas ideológico-doutrinárias para o presente trabalho, uma vez que se parecem afastar da análise rigorosa de que este empreendimento académico se deve revestir. No entanto, estas construções sociais, constituindo-se como parte integrante dos universos simbólicos, parecem ter uma influência incontornável nos indivíduos e sociedades. Isto na medida em que se encontram inevitavelmente presentes nos esquemas de pensamento e atuação dos atores sociais, independentemente do grau de consciencialização relativamente a esta influência.

A acrescentar a este aspeto, Dinis (1999) realça ainda as questões da orientação para a ação, referindo que a utilização do termo *doutrina está com frequência associado a soluções propostas para problemas importantes* (Dinis, 1999, p. 926). Desta forma propomos a utilização desta análise no sentido de sistematizar diferentes abordagens e orientações acerca da responsabilidade social, o que facilitará, no nosso entender, a identificação da influência das doutrinas na delimitação do conceito.

No caso das **perspetivas políticas**, começamos por destacar a clássica oposição entre as doutrinas liberais e as socialistas, nomeadamente na sua vertente marxista, analisadas por

alguns autores como narrativas ou faces de uma modernidade totalitária, ou seja, *cada uma tentando agir como se fosse a única verdade e interpretação legítima da vida humana*²⁶ (Udangiu, 2013, p.12).

Procuramos depois analisar os movimentos que procuraram conciliar estas duas tradições doutrinárias, bem como realizar uma breve reflexão acerca do processo de fragmentação das ideologias.

No que diz respeito às **doutrinas religiosas**, utilizaremos a tipologia proposta por Julia Ching e Hans Kung (1991): proféticas (judaísmo, islamismo e cristianismo), místicas (hinduísmo e budismo) e sapienciais (confucionismo e taoísmo).

Não se pretende explorar exaustivamente cada uma das perspetivas ou sequer esgotá-las²⁷. A análise realizada e que procura sistematizar a informação de maneira relativamente consistente em grandes corpos ideológico-doutrinários, não deve ser também confundida como uma tentativa de simplificação ou uniformização de perspetivas dotadas de identidade própria, já que estas apresentam tensões internas.

O nosso objetivo foi o de analisar os aspetos centrais das perspetivas com mais expressão, particularmente em termos de número de aderentes, que melhor poderão apoiar a delimitação de um conceito multidimensional de responsabilidade social. Assim, a análise apresentada será necessariamente limitada em termos da sua abrangência e profundidade, mas acreditamos ser a mais adequada ao presente trabalho.

²⁶ Tradução nossa.

²⁷ A nossa análise não conseguirá abarcar a diversidade de perspetivas ideológico-doutrinárias a nível político, como o anarquismo, nacionalismo, fascismo e movimentos feminista e ecológico entre outros. A título de exemplo, uma análise sistemática e comparativa destas perspetivas é realizada por Heywood (2012).

3.1 Perspetivas políticas

3.1.1 A noção de responsabilidade social nas perspetivas clássicas

Iniciaremos a nossa reflexão, com a análise da noção de responsabilidade social nas perspetivas doutrinárias clássicas: as perspetivas liberais e as perspetivas socialistas, destacando o pensamento marxista.

Perspetivas liberais

As perspetivas liberais tiveram, na sua origem, um carácter radical, uma vez que emergiram das tensões resultantes do questionamento do poder absoluto da monarquia e da aristocracia por parte das classes médias (Heywood, 2012).

Estas perspetivas viriam depois a apoiar-se nos contributos do liberalismo inglês de Locke²⁸ e do liberalismo francês de Montesquieu²⁹ (Moreira, 1993).

Heywood (2012) aponta como temas centrais de debate no seio destas perspetivas, o *individualismo*, a *liberdade*, a *razão*, a *justiça* e a *tolerância* (p.27).

Desta forma, o individualismo é um dos pilares fundamentais, reconhecendo-se ao indivíduo uma identidade própria, e não, como até então, uma identidade baseada na pertença a um determinado grupo, como a família, a aldeia, a comunidade ou a classe social³⁰. O individualismo no liberalismo clássico, via as sociedades como uma mera junção de

²⁸ Locke defende a ideia de contrato social, como aspeto legitimador da intervenção do Estado sobre a sociedade, nomeadamente para controlar eventuais efeitos perversos da liberdade individual (Heywood, 2012).

²⁹ Montesquieu introduz uma forte componente científica na Ciência Política, analisando, por exemplo, a tipologia dos tipos de governo e a sua relação com a organização social (Moreira, 1993).

³⁰ Este aspeto está também presente no pensamento de Kant, como referido no ponto anterior.

indivíduos autodeterminados, na busca dos seus interesses próprios, desenvolvendo-se posteriormente no seio destas perspetivas, uma visão mais otimista da natureza humana, reconhecendo nesses indivíduos um sentido de responsabilidade social perante os mais fragilizados na sociedade (Heywood, 2012).

Parece-nos importante realçar que o respeito pela escolha individual, se bem que, podendo aumentar os riscos de fragmentação social e atomismo e prejudicar a noção de consciência social, é um elemento relevante a ter em consideração no âmbito da responsabilidade social. Assentando na crença de autonomia e de liberdade dos indivíduos e na necessidade de pragmatismo na sua atuação, tem fortes implicações no combate a eventuais visões paternalistas no Serviço Social, aspetos centrais na sua reflexão e prática.

Associada a estes aspetos, a liberdade emerge como um valor central nestas perspetivas, inicialmente como um conceito mais restrito de liberdade negativa, ou seja, a simples garantia de eliminação dos constrangimentos externos à ação individual e, a partir do final do século XIX, vista de forma mais relativa, como liberdade positiva, baseada na criação de condições para que o indivíduo pudesse desenvolver a sua individualidade, em que coexistiriam os interesses individuais com um sentido de responsabilidade social, em contraponto com o conceito de individualismo, anteriormente utilizado. Isto implicava a necessidade de desenvolver o potencial individual, permitir a aquisição de competências e conhecimentos e promover a autorrealização, nomeadamente através da educação (Heywood, 2012).

As responsabilidades conferidas ao Estado, nas formulações iniciais do pensamento liberal, são baseadas numa visão dos problemas sociais e económicos como resultantes de uma excessiva intervenção do Estado, pelos seus efeitos imprevistos (internalidades), *que pervertem as intenções de justiça e de promoção do Bem-Estar das suas políticas* (Carmo, 2011, p.131).

No entanto, estas perspetivas não levam em conta os efeitos imprevistos do funcionamento do mercado, ou seja, as externalidades³¹, que influenciam o desenvolvimento de problemas sociais (Carmo, 2011).

A excessiva intervenção do Estado criaria um círculo vicioso das despesas públicas que se desenvolveria através do crescimento das necessidades dos cidadãos, o que exerceria uma pressão sobre o Estado para as satisfazer, levando ao aumento da procura do mesmo e, em consequência, a um aumento da oferta deste, através da articulação de recursos que permitissem dar resposta às necessidades. Por sua vez, este aspeto levaria ao aumento das despesas públicas e ao aumento de impostos, que voltaria a criar novas necessidades nos cidadãos (Carmo, 2011).

Nesta aceção inicial, a resolução destes problemas passaria pela ação dos mecanismos naturais de autorregulação do mercado e pela redução da dimensão do Estado e circunscrição das suas funções (Carmo, 2011).

Desta forma, os limites da ação do Estado, nomeadamente as suas funções económicas e sociais, não se encontram claramente definidos, tendo apenas como referência o valor da liberdade, que o Estado deverá respeitar através de uma atuação mínima na sociedade, que permita aos indivíduos realizar as suas escolhas e opções de vida, apenas constrangidos pelo facto de não causar dano ao outro.

No pensamento liberal destaca-se ainda o papel da racionalidade individual, ou seja, a crença de que a ação resultante da prossecução dos interesses individuais, seria coincidente com o interesse comum. Esta racionalidade transposta para o funcionamento do mercado,

³¹ Samuelson e Nordhaus (2005) definem externalidades como os efeitos sobre o exterior que *ocorrem quando empresas ou indivíduos impõem custos ou benefícios a outros que estão fora do mercado* (p.36), dando como exemplo de externalidade negativa, o caso do ruído provocado pelo funcionamento de um aeroporto. Os autores assinalam ainda a existência de externalidades positivas, cujos *benefícios são dispersos de forma tão ampla pela população que nenhuma empresa ou consumidor tem um incentivo económico para fornecer o serviço e captar o retorno* (p.36), como é o caso dos bens públicos (caracterizados pela possibilidade de usufruto por todos os indivíduos), como por exemplo, a defesa nacional.

traduz-se na ideia de equilíbrio, manifesta no preço justo e no salário justo, ou seja, no ponto de encontro entre as curvas da oferta e procura no *mercado das coisas* e no *mercado de trabalho* (Moreira, 1993, p.49).

O pressuposto liberal da existência de mecanismos naturais de autorregulação da sociedade (*mão invisível*³²), foi aliás uma das ideias estruturantes na obra de Adam Smith. No entanto, o autor parece ter noção da oposição entre o conceito de justiça social e uma ordem económica baseada meramente nos interesses e liberdades individuais. Desvaloriza, contudo, esta questão, apresentando alguma resignação perante o que seria uma inevitabilidade (Denis, 1978).

A ênfase colocada na Razão, herança do movimento iluminista, acentuou a necessidade de liberdade e mudança também em relação ao passado e tradição (Heywood, 2012), desvalorizando o património histórico, social e cultural e o equilíbrio entre tradição e modernidade, aspetos essenciais na construção da sustentabilidade e da coesão social, que abordaremos mais à frente neste trabalho.

Esta visão, que serviu de base à construção de uma organização económica capitalista, viria a confrontar-se com a incapacidade deste sistema económico em assegurar oportunidades para que todos pudessem procurar a sua individualidade, aspeto com claras implicações no papel conferido ao Estado, que teria de assegurar as condições para o desenvolvimento individual, mantendo-se todavia o pressuposto base do primado do indivíduo sobre a sociedade (Heywood, 2012).

Desta forma, o pensamento liberal começa a contemplar, para além dos direitos negativos (liberdade de expressão, religiosa e de associação), os direitos positivos (direitos económicos e sociais: direito ao trabalho, educação e habitação). Estes últimos exigem uma maior intervenção do Estado no sentido de conceder benefícios aos cidadãos (Heywood, 2012),

³² Estas convicções foram suportadas pelas abordagens utilitaristas, cuja aplicação à teoria ética foi já explorada no ponto anterior.

expressão das transformações ocorridas nas sociedades e de alguns efeitos perversos decorrentes da prossecução dos interesses individuais.

As desigualdades sociais provocadas pela organização económica capitalista, levaram também a que se comesçasse a admitir a intervenção política na economia, nomeadamente no combate ao desemprego e na prestação de cuidados de saúde (Eccleshall, 1994).

Keynes, em particular, considerava que o sistema capitalista tinha elementos irracionais, mas que podiam ser controlados, para *salvar o capitalismo de si mesmo* (Giddens, 1999, p.19). Assim, preconizava uma intensa intervenção do Estado que, aplicada à crise de 1929 na política do *New Deal*, se baseou em investimentos de criação de emprego, aumentando o poder de compra das famílias, o crescimento da procura e reduzindo os problemas sociais e económicos (Carmo, 2011).

Os pensadores de influência keynesiana consideram, pois, que o Estado pode influenciar a atividade económica, de forma a estabilizar ciclos económicos com períodos alternados de desemprego elevado e de especulação e inflação (Samuelson e Nordhaus, 2005).

Apesar do pensamento liberal ter sofrido transformações, como vimos, a responsabilidade do Estado continuou preferencialmente associada à garantia da liberdade e colocando em segundo plano as questões da igualdade e solidariedade, remetendo a atuação sobre os problemas sociais, preferencialmente para a sociedade civil (Carmo, 2011).

As perspetivas liberais, assentando no individualismo, defendem um conceito de igualdade ancorado em três dimensões principais: numa igualdade fundacional, o que significa que os indivíduos nascem iguais em dignidade, na crença da igualdade na cidadania (igualdade perante a lei e igualdade política) e na igualdade de oportunidades, defendendo que cada indivíduo deve ter a mesma possibilidade de mobilidade social, considerando inaceitáveis os benefícios e vantagens concedidos a alguns em detrimento de outros. Acreditam, desta forma, na meritocracia, recompensando talentos e vontade de trabalhar. Também esta posição foi reformulada por autores como Rawls, cujo trabalho explorámos no ponto

anterior, que admite a desigualdade económica apenas quando esta beneficia os mais pobres (Heywood, 2012).

Perante o que fica dito acima, o conceito de responsabilidade social, pese embora a diversidade decorrente do desenvolvimento do pensamento liberal, está fortemente condicionado, nestas perspetivas, a um predomínio dos direitos negativos, com as suas preocupações centradas essencialmente na garantia da liberdade dos indivíduos.

Desta forma, a atuação prevista, em termos de responsabilidade social, é negativa, no sentido de ser essencialmente direcionada para evitar o dano e, no caso dessa contingência ocorrer, assumir a responsabilidade pelo mesmo. Poderá, pois, levar a uma atuação mais passiva, baseada na crença da autorregulação no funcionamento do mercado, e ao não reconhecimento dos constrangimentos estruturais com que os indivíduos se deparam no quotidiano, não considerando necessária uma ação intensa do Estado sobre esses mesmos constrangimentos.

Estas perspetivas parecem, pois, ignorar, em parte, as limitações da meritocracia e do tratamento indiferenciado dos indivíduos e desvalorizar o potencial conflito entre interesses individuais e entre estes e o bem-estar global.

De forma geral, as noções de consciência social e de solidariedade, que explorámos na origem etimológica do conceito de responsabilidade social, parecem ter, assim, uma presença ténue nestas perspetivas.

É de destacar, no entanto, a lógica pluralista das perspetivas liberais na aceitação da diversidade (Heywood, 2012), elemento também interessante para a delimitação de um conceito de responsabilidade social.

As limitações enunciadas, bem como os aspetos positivos que identificámos, parecem apontar para uma perspetiva de responsabilidade social assente tendencialmente na filantropia, aspetos que discutiremos de forma mais detalhada na reflexão que faremos em torno do conceito de responsabilidade social das organizações, no capítulo 2.

As limitações da doutrina liberal acabaram por levar ao questionamento do primado do individualismo e da liberdade pelas perspetivas marxistas, que abordaremos de seguida.

Perspetivas socialistas-marxistas

As visões socialistas acerca da realidade, têm como base comum a crítica ao capitalismo, como sistema económico promotor de desigualdade, uma vez que concentra a riqueza nas mãos de uma minoria e condena a maioria à pobreza (Geoghegan, 1994). De forma geral, é defendida a propriedade dos recursos produtivos pelo Estado, o planeamento como estratégia de coordenação económica e a redistribuição do rendimento (Samuelson e Nordhaus, 2005).

No entanto, neste corpo doutrinário assumem-se, de acordo com diferentes autores, posições diversas em relação ao papel do Estado e ao valor da igualdade (Geoghegan, 1994). Dada a multiplicidade do pensamento neste domínio, destacamos as perspetivas marxistas, que se desenvolveram com base na filosofia alemã, no socialismo francês e na economia política inglesa (Carmo, 2011), nem sempre de forma coerente, mas fruto de um processo dinâmico e interativo entre as realidades sociais e o pensamento social e político.

As perspetivas marxistas baseiam-se no determinismo histórico do processo social, partindo da conceção hegeliana da história, mas invertendo-a, já que para Hegel a história resulta da combinação entre necessidade e liberdade, não conferindo *ao indivíduo poder para alterar o curso da História* (Moreira, 1993, p.39). Marx desenvolve, em contraponto, uma abordagem materialista, por considerar que o idealismo de Hegel não previa soluções concretas para os problemas sociais. Giddens (1972) realça que esta abordagem procura afastar-se do individualismo das perspetivas liberais, baseando-se *na consciência da dependência recíproca que existe entre o indivíduo e a comunidade social* (pp. 50-51).

O pensamento de Marx é ainda pautado pelo conceito de alienação, patente em vários domínios (em particular no domínio político e religioso) e que se manifesta quer no

proletário, nas condições de miséria em que vive, mas também no capitalista, pela desumanização de que padece (Denis, 1978).

Assim, o Manifesto do Partido Comunista, publicado em 1847, revela a construção de uma teoria da história, o materialismo histórico, cuja análise incidia principalmente no *estudo do desenvolvimento das necessidades humanas e das forças produtivas do homem* (Denis, 1978, p.63 ³³).

O papel do Estado não é unânime ao longo da obra de Marx. Verificam-se várias concepções, desde uma posição idealista, em que o Estado com base num modelo hegeliano, seria uma incarnação da razão, passando pela concepção de Estado como expressão da alienação humana e instrumento da classe dominante, até à convicção que este poderia desempenhar um papel positivo face às classes oprimidas, funcionando como instrumento de mudança para a sociedade comunista (Carmo, 2011). Apesar desta análise evolutiva, parece ser transversal a ideia de Estado como *instrumento da classe dominante (seja ela a burguesia ou o proletariado), nas funções de regulação e orientação da sociedade global* (Carmo, 2011, p.137).

Os problemas sociais emergem, assim, da situação de exploração de uma classe em benefício de outra, pelo que, quando o Estado não é controlado pela classe trabalhadora, esta tem de fazer pressão para que as suas necessidades sejam atendidas e, em última análise, para que seja possível conquistar o poder (Carmo, 2011).

A conquista de poder pelo proletariado não se destina a suprimir toda a propriedade privada, medida que seria de pouca utilidade para a resolução dos problemas sociais. Visa, antes a regulamentação do sistema de produção, suprimindo a propriedade privada dos meios de produção (Denis, 1978).

³³ Volume II

Tal como as perspetivas liberais, também as perspetivas socialistas-marxistas sofreram alterações, fruto das transformações sociais e da sua ineficácia política como modelo de governação, bem como do elevado grau de ineficiência, uma vez que exigiam forte intervenção do Estado (Carmo, 2011).

Neste sentido, alguns autores tentaram flexibilizar os seus pressupostos de análise, nomeadamente em termos da luta de classes e da superestrutura, em que Georg Lukács e a Escola de Frankfurt (Adorno, Horkheimer e Marcuse) desempenharam um papel fundamental. Também acontecimentos como a manifestação de estudantes na Praça de Tiananmen e a queda do Muro de Berlim viriam a colocar em causa o modelo político marxista, perante um sistema capitalista, que se revelou mais resiliente nas sociedades contemporâneas (Heywood, 2012).

A procura de uma visão socialista mais adequada às realidades sociais, que de certa forma se afastava do materialismo histórico, base das perspetivas marxistas, apoiou o desenvolvimento da social-democracia, que teria uma influência bastante mais vasta no espectro político, mas também ao surgimento, no seu seio, de novos movimentos sociais, ligados à defesa de interesses específicos, como abordaremos no ponto seguinte.

Tal como foi apresentado nas perspetivas liberais, apesar de alguma variabilidade na análise política e social realizada no âmbito das perspetivas socialistas-marxistas, parecem emergir alguns temas centrais que poderão apoiar a delimitação da noção de responsabilidade social.

Em primeiro lugar, o valor central destas perspetivas é o da igualdade³⁴, uma vez que não reconhecem validade aos argumentos liberais que associam as desigualdades sociais às diferenças de competências entre indivíduos. Defendem antes que estas desigualdades se

³⁴ Nas perspetivas socialistas existem visões diversas na análise da igualdade, variando entre uma leitura mais relativa desta igualdade (sociais-democratas) ou absoluta (marxistas e comunistas) (Heywood, 2012).

devem a um tratamento social diferenciado pela sociedade, que não pode ser alterado apenas pela declaração formal de igualdade entre indivíduos (Heywood, 2012).

Por outro lado, a necessidade de combater os estados de alienação é outro dos aspetos caracterizadores destas perspetivas. A alienação, que afeta proletário e capitalista, exige promover a consciencialização e atuação sobre as condições económicas e sociais que os rodeiam, permitindo-lhes sair da miséria e humanizar-se, respetivamente³⁵. Estes aspetos traduzem-se, no âmbito da responsabilidade social, na necessidade de consciencializar os cidadãos para os problemas sociais e de os mobilizar, nomeadamente através do treino de competências para a análise crítica e para a ação.

Por fim, destaca-se ainda o reconhecimento da interdependência entre indivíduo e comunidade, procurando soluções concretas para os problemas sociais (*práxis*). Apesar de alguma variabilidade na análise das funções conferidas ao Estado ao longo da obra de Marx, este considera que desde que o Estado seja liderado pela classe trabalhadora, poderá apoiar o combate às desigualdades sociais e controlar os efeitos perversos do sistema capitalista. Este aspeto leva a uma necessidade de ação coletiva contra as desigualdades sociais, como aspeto diferenciador das perspetivas liberais e que se traduz numa consciência social inerente à responsabilidade social.

O poder da comunidade seria, pois, bastante mais eficaz do que a ação individual na resolução dos problemas sociais, deixando para segundo plano os interesses individuais (Heywood, 2012).

No entanto, a ação coletiva é orientada não para uma associação entre grupos da comunidade, mas sim para a luta de classes, o que viria a acentuar em demasia os conflitos sociais, prejudicando a coesão social e provocando a erosão das relações sociais. Desta

³⁵ Esta ideia encontra-se também patente na obra de Paulo Freire, na *Pedagogia do Oprimido* (1972), onde reitera que a educação deve visar a libertação do oprimido da sua condição de oprimido e do opressor da sua condição de opressor, já que este último se encontra oprimido pela desumanidade deste papel (Carmo, 2015).

forma, ao privilegiar-se a igualdade, descuraram-se as questões da liberdade e mesmo da solidariedade (Carmo, 2011), apesar desta última estar presente na doutrina, ainda que baseada apenas na coesão social no seio da classe trabalhadora.

As limitações e insuficiências quer das doutrinas liberais, quer das doutrinas marxistas e o confronto político, social e económico que se desenrolou entre estas, vieram a lançar as bases para a emergência de um Estado com funções económicas e sociais claramente atribuídas, mas com preocupações de equilíbrio e sustentabilidade da sua atuação, num movimento que se viria a estender a vários quadrantes políticos, sob a forma de social-democracia e de democracia cristã. Por outro lado, veio a verificar-se alguma fragmentação ideológica, fruto da emergência de interesses de atores específicos que procuraram trazer os seus argumentos e reivindicações para o espaço público.

Estas duas vertentes, com uma influência decisiva na delimitação da noção de responsabilidade social, constituem-se como elementos de referência à análise que se segue.

3.1.2 A responsabilidade social nas perspetivas ideológico-doutrinárias da modernidade à modernidade reflexiva

A procura de um compromisso entre uma atuação do Estado promotora de inclusão social e a sua sustentabilidade no quadro de um sistema de organização sociopolítica e económica capitalista, apoiou o desenvolvimento do movimento da social-democracia, bem como da democracia cristã, inicialmente no seio das perspetivas socialistas e conservadoras, mas que viria a influenciar o espetro político de forma mais global.

Ao invés de defender a abolição do capitalismo, surge a tentativa de o reformar e humanizar, com base em valores humanistas e por vezes, religiosos, particularmente a partir do final da segunda grande guerra (Heywood, 2012), apesar das suas origens serem mais distantes, como veremos de seguida.

Iniciaremos esta reflexão com os esforços de construção de uma responsabilidade social do Estado, passando pelas tentativas de conciliação entre as duas grandes tradições doutrinárias e reações às mesmas. Por fim, será apresentada uma breve reflexão acerca da responsabilidade social e do processo de fragmentação ideológica na atualidade.

A construção da responsabilidade social do Estado e a resposta neoconservadora

O período moderno enquadra algumas iniciativas legislativas e de planeamento e organização dos sistemas sociais que viriam a dar origem a uma nova conceção de Estado, o Estado-Providência.

Carmo (2011) identifica um conjunto de iniciativas neste sentido, desde o século XIX, começando por destacar os contributos de Bismarck, que desenvolveu legislação nas décadas de 70 e 80 do século XIX, que visava a melhoria da proteção social dos trabalhadores, nomeadamente através dos seguros sociais obrigatórios. Como vimos anteriormente, Keynes desenvolve um modelo de intervenção política na economia, como forma de controlar os efeitos nocivos do sistema capitalista, minimizando os problemas sociais daí decorrentes. Beveridge foi outro dos autores que contribuiu para a emergência destas perspetivas, tendo elaborado um Relatório em 1942, que viria a criar as fundações para os sistemas de segurança social, com base nos princípios de universalidade, unicidade, uniformidade e centralização (Carmo, 2011).

O que se pretendia não era minimizar as falhas do mercado na proteção social, como acontecia no caso dos seguros sociais obrigatórios, mas sim apoiar os *perdedores do jogo económico* (Mendes, 2011, p. 36), o que confere, pois, maior abrangência e intensidade à atuação social e económica do Estado.

Desta forma, a responsabilidade social é claramente associada a um dos atores sociais (Estado), que deveria prover às necessidades dos cidadãos e agir junto dos mecanismos económicos geradores de desigualdades sociais. Esta visão ultrapassa largamente a noção

filantrópica de base individual das perspetivas liberais e assenta numa noção de cooperação e reciprocidade entre indivíduos, bastante mais ampla do que a prevista pelas perspetivas marxistas.

Este modelo viria a ser aplicado com sucesso nos países industrializados numa conjuntura de expansão económica bastante favorável, situação que se viria a alterar com as crises do petróleo dos anos 70 do século XX, que aumentou a procura do Estado, devido ao aumento do desemprego e reduziu as contribuições para o sistema de segurança social (Carmo, 2011).

Giddens (1998) refere-se a este aspeto como o fim do keynesianismo, que não sobreviveria a um *mundo de maior reflexividade social*, ou seja, onde existe uma maior capacidade dos cidadãos se adaptarem às incertezas globais, *tomando consciência e podendo subverter os incentivos económicos que os mobilizam* ³⁶ (p.42)³⁷.

O aumento da pressão social e económica sobre o Estado-Providência, reduziu os níveis de confiança neste modelo de organização socioeconómica e política, e levou ao desenvolvimento de políticas neoconservadoras³⁸ nos EUA e no Reino Unido, que defendiam a redução da oferta de Estado e a privatização da economia e dos serviços sociais (Carmo, 2011). Acusavam as perspetivas socialistas de terem provocado um crescimento insustentável do Estado, sendo necessário revitalizar os mercados, através da desregulação dos mesmos, e renovar os valores morais da família e do Estado, valorizando a tradição (Giddens, 1998).

³⁶ Tradução nossa.

³⁷ Esta reflexão viria a apoiar a construção de uma alternativa política de conciliação entre as visões socialistas e de mercado, a terceira via, que retomaremos adiante neste texto.

³⁸ A identificação das políticas conservadoras e neoconservadoras como corpo doutrinário, é questionada pelos seus adeptos (Heywood, 2012), tendo sido uma das fontes principais de apoio à construção das perspetivas neoliberais, em paralelo com um conjunto de ideias de fundamentalismo de mercado (Giddens, 1999). Tendo em conta estes aspetos, foi nossa opção metodológica não explorar o conservadorismo de forma autónoma, enquanto perspetiva clássica, deixando apenas uma breve referência ao neoconservadorismo enquanto reação aos desafios socioeconómicos colocados pela generalização do modelo de Estado-Providência.

Por esta razão foram frequentemente associadas à noção de nova direita (*new right*), que congregava duas tradições ideológicas: por um lado, as perspetivas liberais e, por outro, as ideias-força do conservadorismo (ordem, autoridade e disciplina). As ideias liberais de primado dos indivíduos, acabaram por suavizar a visão pessimista do conservadorismo em relação à pessoa humana, apesar da visão neoconservadora apresentar ainda influências de uma atitude paternalista (Heywood, 2012).

Defendendo a tradição como manifestação do saber acumulado do passado, consideram que as instituições e as práticas devem ser preservadas no presente e para as gerações futuras, perspetivando, por exemplo, a família como um sistema de autoridade, necessariamente hierarquizado e patriarcal (Heywood, 2012).

A reação neoconservadora traz consigo uma noção de responsabilidade social próxima da discutida no âmbito das perspetivas liberais, uma vez que se baseia no primado da liberdade dos indivíduos, em detrimento dos princípios da igualdade e da solidariedade, o que apoia uma vez mais a construção de uma lógica filantrópica de responsabilidade social. Apesar da articulação entre as ideias do conservadorismo e do liberalismo terem suavizado a sua tendência paternalista e de defesa indiscriminada da tradição, a política neoconservadora afasta-se das perspetivas liberais na medida em que apresenta uma visão mais pessimista relativamente aos seres humanos e algum fechamento em relação à diversidade.

No entanto, é de realçar que a ideia de valorização da tradição, não contém em si mesma apenas riscos, se analisada numa lógica de responsabilidade social. Desde que contextualizados e sujeitos a uma análise crítica, a tradição e os aspetos culturais³⁹ a esta inerentes, poderão funcionar como fatores agregadores dos indivíduos, apoiando a sustentabilidade das sociedades, em particular fortalecendo o relacionamento entre gerações, aspeto integrante da noção de responsabilidade social.

³⁹ Utilizamos o conceito de cultura no seu sentido antropológico, enquanto herança social (material e imaterial), ou seja, o legado transmitido pelas gerações do passado para as gerações do presente e do futuro.

Das perspectivas conciliatórias à Big Society

As tensões resultantes da interação entre perspectivas liberais, neoconservadoras, neoliberais e socialistas conduziram a tentativas de construção de caminhos alternativos de governação. A partir da segunda metade do século XX, começa a desenhar-se uma abordagem que procurava adaptar a social-democracia às alterações da conjuntura, nomeadamente o fenómeno da globalização, reclamando simultaneamente o afastamento de uma visão neoliberal, uma *terceira via* (Giddens, 1999; Heywood, 2012) e que viria a manifestar-se, de forma mais intensa, no final da década de 90 do século XX, no governo de Tony Blair no Reino Unido.

Esta perspectiva, está fortemente enraizada no trabalho de alguns autores como Anthony Giddens e Ulrich Beck e na sua análise em torno de uma modernidade tardia ou reflexiva, tendo como pressuposto central o da necessidade de gestão de uma sociedade de risco⁴⁰ (Worth, 2007), através de políticas sociais ativas que, pelo seu carácter universal, se aplicariam a todos os indivíduos e não apenas a parcelas da população em maior situação de vulnerabilidade (Giddens, 1999).

A democracia é, pois, central para a perspectiva de terceira via como base de autoridade. Assim, não se trata de polarizar a discussão entre a necessidade de mais ou menos Estado, mas sim de reforçar a legitimidade do mesmo tendo em conta as características da atualidade, como a globalização e o risco, a necessidade de transparência, eficácia e eficiência e os mecanismos de estímulo à participação dos cidadãos (Giddens, 1999).

Ora, na procura de um equilíbrio entre indivíduo e comunidade e em condições de maior reflexividade social, como já foi referido, a política de terceira via exigia uma redefinição dos direitos. Para esta perspectiva, se é central que todos os indivíduos tenham acesso a oportunidades e recursos, por outro lado, os direitos não podem ser vistos como exigências

⁴⁰ Para aprofundar as questões do risco vd. por exemplo Pinto (2006).

incondicionais, sendo a sua existência inerente a um conjunto de obrigações e responsabilidades (Giddens, 1999; Prabhakar, 2002; Heywood, 2012), até como forma de evitar a potencial subversão dos incentivos económicos pelos cidadãos. A evidente associação entre direitos e responsabilidades, realça a necessidade de autonomização dos cidadãos, assentando numa corresponsabilização entre estes e o Estado (Giddens, 1999).

Heywood (2012) define esta visão como um novo individualismo que, reforçando a importância da autonomia, a coloca numa matriz de interdependência e reciprocidade.

O reforço da autonomia dos indivíduos e da sua responsabilização são elementos que consubstanciam a alteração de foco que a perspectiva de terceira via procura introduzir relativamente à social-democracia: do princípio da igualdade, para o princípio da inclusão social (Heywood, 2012).

Neste sentido, Giddens (1999) identifica como elemento fundamental nesta perspectiva a promoção de uma sociedade civil ativa, mas também um papel ativo do Estado, desenvolvendo um verdadeiro trabalho em parceria entre ambos, realçando a necessidade de *recrutar a solidariedade social e reagir a problemas ecológicos* (p.76), o que, ao acentuar as questões da diversidade cultural e da interdependência dos povos e dos sujeitos individuais, exige um trabalho de cooperação (Carmo, 2011). Giddens (1999), reforça a necessidade de uma atitude pragmática face à mudança, uma visão equilibrada entre ciência e tecnologia, o respeito pelo passado e pela história e a valorização das questões ambientais.

A atuação do Estado assentaria fundamentalmente em investimentos sociais, nomeadamente na melhoria das infraestruturas da economia e na promoção das competências dos indivíduos (Heywood, 2012), sinais da clara aposta na integração socioprofissional como via para a inclusão social.

Introduzindo a lógica de responsabilidade social na análise da perspectiva de terceira via, esta parece reforçar o princípio de solidariedade, tradicionalmente relegado para segundo plano pelas perspectivas clássicas⁴¹.

Este princípio exigiria o trabalho de cooperação quer entre atores institucionais, quer destes com os clientes dos sistemas de ação social, numa matriz de políticas sociais ativas. Esta cooperação parece apoiar uma noção de responsabilidade social partilhada, assente numa visão de cidadania como exercício de direitos e deveres.

Desta forma, em termos individuais, esta perspectiva prevê a corresponsabilização dos indivíduos pelo seu processo de integração uma vez que, ao acesso aos direitos deve corresponder uma participação ativa dos indivíduos no processo de valorização pessoal, muito por via da aquisição de competências.

Esta responsabilidade individual encontra-se intrinsecamente ligada à autonomia, não se podendo confundir, no entanto, com insularização, já que também é realçada a importância da interdependência e da reciprocidade, quer entre indivíduos, através da cooperação, quer entre atores institucionais, através da valorização do trabalho em parceria.

Estes elementos parecem ser consistentes com o campo semântico do conceito de responsabilidade social anteriormente referido, particularmente com as noções de compromisso, consciência social e reciprocidade.

Da reflexão realizada, emerge a noção de sustentabilidade⁴² dos processos de integração social individualmente considerados e das sociedades, nas suas quatro vertentes: económica (eficácia e eficiência), ambiental (valorização das questões ambientais), social (inclusão social, autonomia, participação e cooperação) e cultural (valorização das diversidades).

⁴¹ Em detrimento da liberdade, no caso das perspectivas liberais ou da igualdade, no caso das perspectivas socialistas.

⁴² A relação entre os conceitos de sustentabilidade e responsabilidade social será apresentada no capítulo seguinte.

Pese embora estes aspetos que nos parecem coerentes com a delimitação do conceito de responsabilidade social, a perspetiva de terceira via e a conceptualização desenvolvida em particular por Giddens, têm sido alvo de ferozes críticas, sendo acusadas de falta de autenticidade das práticas, já que teria levado, no entender dos críticos, a uma aproximação das ideias neoliberais.

Worth (2007) advoga mesmo a morte do conceito de terceira via, alegando que esta acabou por legitimar a ideologia de mercado, perdendo a sua influência ideológica de esquerda. Assim, na sua tentativa de *humanizar o neoliberalismo*, a terceira via viria a *consolidar a ordem estabelecida através da pacificação social das relações de classe* (p.96).

Ferguson (2004), refletindo especificamente acerca das influências desta perspetiva no Serviço Social no Reino Unido, critica a abordagem de Giddens, já que considera que esta se baseia na aceitação do neoliberalismo e no autoritarismo social, visível em várias áreas de intervenção, como a justiça e a saúde mental, configurando-se numa lógica punitiva ao invés da perspetiva inicialmente defendida de inclusão e coesão sociais.

As críticas apresentadas e as insuficiências das perspetivas de terceira via no combate às desigualdades sociais, levaram a que, no Reino Unido e a partir de 2010, com o governo de David Cameron, se procurasse ultrapassar as dificuldades atribuídas a um Estado sobredimensionado, propondo como conceito base o de *Big Society*.

Esta perspetiva propõe uma alternativa de maior responsabilização dos indivíduos e das comunidades, que seria designada como uma *revolução da responsabilidade* (Bednarek, 2011).

A abordagem da *Big Society* defende, pois, que a intervenção social do Estado retirou aos indivíduos a sua autonomia, promovendo comportamentos irresponsáveis, pelo que a responsabilidade do Estado na intervenção social e económica deve ser limitada, reduzindo o financiamento do setor público (Thompson, 2011).

Esta perspetiva prevê, neste sentido, a devolução do poder às instâncias locais e às comunidades e situa a noção de bem-estar social na qualidade das relações sociais e da participação da população e não do rendimento (Jordan, 2012).

Tal como a perspetiva da terceira via, a *Big Society* atribui um papel ativo à sociedade civil e aos indivíduos individualmente considerados, enfatizando uma vez mais as relações sociais, contextos centrais na análise e prática da responsabilidade social.

Relativamente à responsabilidade individual, esta perspetiva vê-a de duas formas diversas: por um lado, a classe dos “assistidos”, que teriam de ser responsabilizados pelo seu processo de integração, alterando os seus comportamentos irresponsáveis, numa clara lógica de moralização dos indivíduos e seus comportamentos. Por outro lado, às classes média e alta, seria atribuído um papel ativo enquanto *stakeholders* (Bednarek, 2011).

Ferguson (2012) vê esta abordagem como de continuidade relativamente à de terceira via, nos pressupostos neoliberais de base, mas apresentando uma defesa ainda mais vigorosa da necessidade de limitação da ação do Estado.

Na nossa perspetiva, esta visão tem graves consequências na conceção de responsabilidade social. Ao procurar limitar a responsabilidade do Estado, quer em termos de funções, quer dos grupos populacionais abrangidos e apresentando, tendencialmente, uma visão pessimista da pessoa humana, acentua eventuais estereótipos e preconceitos entre esses mesmos grupos e promove as desigualdades sociais, com riscos para a coesão social.

Responsabilidade social e fragmentação ideológica na atualidade

As tensões em torno das perspetivas clássicas, a procura de perspetivas conciliatórias e as reações acima discutidas, bem como a necessidade de ultrapassar as limitações de cada uma delas na resposta às necessidades sociais e as alterações na organização socioeconómica das

sociedades desde a modernidade, conduziram a um progressivo processo de fragmentação ideológica.

Este processo, particularmente visível no período designado por alguns autores como modernidade reflexiva⁴³, teve origem, pois, no questionamento das doutrinas até aí dominantes, não restando uma única narrativa relativamente à realidade, mas sim *tantas histórias quantas os grupos que existem para as contar*⁴⁴ (Grant, 2002, p.30).

Aos grandes corpos doutrinários clássicos (perspetivas liberais e socialistas), que apresentavam uma análise social e estratégias de intervenção de carácter abrangente, sucederam-se tentativas de conciliar estas duas tradições doutrinárias, particularmente no que se refere à atuação entre mercado e Estado (Heywood, 2012).

Simultaneamente desenvolveu-se um conjunto de movimentos sociais⁴⁵, que procuravam expressar as necessidades, interesses e reivindicações de grupos específicos, como são os casos dos movimentos feminista, ecologista e LGBTQI+⁴⁶. Seriam, assim, um reflexo do processo de desconstrução das doutrinas clássicas, por diversificados grupos sociais, o que viria a originar alguma fragmentação de movimentos políticos na análise e atuação social.

Num trabalho que tem o intuito de apoiar a delimitação do conceito de responsabilidade social e a identificação dos seus elementos estruturantes, a relevância desta diversidade de ideologias não pode ser escamoteada, desde logo porque à multidimensionalidade e

⁴³ Existem ainda outras designações utilizadas pelos autores como pós-modernidade, pós-modernismo, modernidade tardia, ou modernidade líquida.

⁴⁴ Tradução nossa.

⁴⁵ Para aprofundar as questões relativas aos movimentos sociais cfr. Bessa (2002) e Stock (2005). Os movimentos sociais são *redes de grupos e de indivíduos, que formam uma identidade colectiva, que possuem uma certa organização, que desenvolvem uma acção extra-institucional, que surgem do conflito com os seus oponentes. E que para além da dimensão social podem ser movidos por preocupações fundamentalmente políticas, económicas, culturais e religiosas* (Stock, Pequito e Revez, 2005 cit. in Stock, 2005).

⁴⁶ *Lesbian, Gay, Bissexual, Transgender, Queer, Intersex and other (+)*.

complexidade das realidades sociais, deve corresponder uma leitura diversificada do ponto de vista ideológico. Por outro lado, à diversidade das perspetivas ideológico-doutrinárias soma-se a diversidade das ideias contidas em cada uma dessas perspetivas, decorrente da sua contínua adaptação aos contextos históricos, sociais e económicos com que interagem.

Se à fragmentação ideológica poderão estar associados riscos ao nível da cooperação e coesão social, o conhecimento e valorização destas diversidades poderá permitir, por outro lado, enriquecer o conceito de responsabilidade social, clarificando as implicações destas perspetivas na análise e prática do Serviço Social.

3.2 A responsabilidade social nas doutrinas religiosas: uma visão sincrética⁴⁷

António Carmo (2001) refere que, na sua origem etimológica, religião surge associada a *uma ligação dupla do Homem com Deus e de Deus com o Homem* (p.27), aceção que é limitada no âmbito do estudo comparado das religiões, já que, algumas destas não assentam necessariamente na figura de um Deus.

Nessa mesma obra, aquele autor procura operacionalizar o conceito de religião da seguinte forma:

Um sistema estruturado de crenças destinado a explicar o significado da vida e da morte do Homem, numa perspectiva que o transcende- a do Sagrado- mas para a qual é chamado a contribuir dinamicamente, numa caminhada (ou via), através de

⁴⁷ Utilizamos a noção de sincretismo no sentido de uma análise resultante da *mistura e fusão de elementos religiosos de diferentes origens (...), do encontro e do confronto das religiões* (Adriani, 1997, p. 132).

gestos, ritos, atitudes, preces e comportamentos, de que decorrem uma liturgia e uma ética próprias (p.46).

A religião é um dos temas mais estudados no âmbito das ciências sociais, em que se destacam os contributos de Durkheim, Marx e Weber. Se Durkheim confere uma perspetiva funcional à análise da religião, atribuindo-lhe como principal função, o facto de criar coesão social, a análise marxista da religião tem um duplo cariz descritivo e avaliativo. Esta descreve a religião como uma variável dependente dos condicionalismos socioeconómicos, mas também a considera uma forma de alienação (Davie, 2003). Por seu lado, Weber traz uma perspetiva racional à análise da religião, afirmando-a como resposta à incerteza, dificuldades e injustiças com que os indivíduos se deparam, reduzindo a noção de arbitrariedade e conferindo-lhe ordem e significado (Hamilton, 1995).

Não professando qualquer religião, cada um destes autores considerava que o significado simbólico desta decresceria na modernidade (Giddens, 1997). No entanto, contrariamente a estas expectativas de perda de influência da religião, e não obstante o processo de dessacralização, ou seja, de separação entre religião e Estado nas sociedades ocidentais, as perspetivas religiosas continuam a manter uma enorme influência. Neste sentido, A. Carmo (2001) analisa o processo de dessacralização, considerando-o como *mais aparente que real* (p.34). Dá como exemplo a Declaração Universal dos Direitos do Homem que, sem ligação formal a qualquer sistema religioso, apresenta marcada influência do pensamento cristão, condicionando a sua aceitação integral por povos que não partilhem estes mesmos valores.

Por outro lado, pese embora a diversidade potenciada pelo processo de globalização, parecem existir *alguns indícios de convergência sobre um núcleo duro de princípios universais* (Carmo, 2011, p. 145) nas doutrinas religiosas.

Sendo sistemas constituídos por crenças, preceitos éticos e orientações para os comportamentos, as perspetivas religiosas têm subjacente uma determinada conceção de responsabilidade, aspeto que procuraremos explorar neste ponto.

Não é nosso objetivo explorar exaustivamente todas as doutrinas religiosas, apesar de termos como ponto de partida a classificação de Julia Ching e Hans Kung (1991) em três grupos⁴⁸: doutrinas proféticas (judaísmo, islamismo e cristianismo), místicas (hinduísmo e budismo) e sapienciais (confucionismo e taoísmo).

3.2.1 Responsabilidade social nas doutrinas religiosas de base profética

Nas doutrinas religiosas de base profética, a conceção de responsabilidade social parece emergir da complementaridade entre a sua expressão em termos individuais e suas implicações do ponto de vista coletivo, encarando a solidariedade como um valor fundamental (Carmo, 2011).

O **judaísmo** destaca o interesse individual como motivação central, mas que deve ser limitado pela preocupação com os outros (Epstein, 2003). Assim, e apesar da onipotência de Deus, os indivíduos são responsáveis por si e, perante a sociedade, pelo bem-estar de todos (Hertzberg, 1981).

Desta forma, para além da liberdade e da igualdade, aponta a solidariedade, dever universal expresso através da caridade e da esmola. Nestes atos deve-se garantir a adequação da sua utilização, bem como a justiça da sua atribuição (Epstein, s/d).

O pensamento judaico acaba por refletir as origens de um povo escravo, pelo que dá particular atenção às questões da pobreza (Brammer et. al., 2007), sendo que considera que a riqueza é um instrumento para alcançar a justiça social, apoiando os mais frágeis (Epstein, 2003).

⁴⁸ Carmo (2001) refere a dificuldade de estabelecer uma classificação das religiões. Especificamente na apresentada por Ching e Kung, cada uma das religiões apresenta simultaneamente, no seu entender, características proféticas, místicas ou sapienciais. Assim, a classificação apresentada pelo autor *corresponde simplesmente ao acento tónico, à ênfase posta numa destas categorias* (p.58).

Também o **islamismo** se baseia numa noção de responsabilidade individual, sendo fundamental a consciencialização das potencialidades de cada um (Smith, 2014). O Alcorão dá, por isso, total responsabilidade aos indivíduos durante a sua vida (Abu-Hamdiyyah, 2001).

Não obstante este aspeto, um dos pilares do islamismo, a caridade, complementa a ênfase individual, apresentando claras disposições para a promoção da solidariedade. Neste âmbito destaca-se a *zakat* (esmola), que é uma obrigação individual, mas que tem sido acompanhada pela organização de respostas coletivas às necessidades sociais (Carmo, 2011). É, pois, um imposto gradativo que deve ser pago para apoiar os indivíduos em situação de vulnerabilidade social (Smith, 2014).

O **cristianismo** vê a relação entre Deus e a humanidade como de mútua obrigação ou de reciprocidade (Davies, 1996: 721), baseando-se a sua vertente protestante na ideia de salvação espiritual através do esforço individual, da competição e da responsabilidade pessoal, enquanto a doutrina social da Igreja Católica se foca preferencialmente no grupo e na cooperação, particularmente entre instituições (Heywood, 2012).

Analisando especificamente a Doutrina Social da Igreja Católica, quer pela sua influência no contexto português, quer pela relevância da atuação das suas instituições no Serviço Social, esta tem-se consolidado, desde finais do século XIX, com a publicação da encíclica *Rerum Novarum* (1891) (Carmo, 2011).

De uma breve análise realizada aos principais documentos estruturantes da Doutrina Social da Igreja⁴⁹, destacamos a inclusão progressiva do termo *responsabilidade*. Se na carta

⁴⁹ Dada a intensa produção de documentos orientadores por parte da Igreja Católica, optou-se por analisar uma seleção de alguns documentos pontifícios, designadamente cartas encíclicas, uma vez que tratam de matérias doutrinárias, incluindo a doutrina social, dimensão central para este trabalho. Estes documentos, exatamente pelo seu cariz doutrinário, permitem ainda situar o pensamento da Igreja Católica em cada contexto histórico, procurando apresentar respostas para problemas sociais concretos. A este critério procurou adicionar-se o da análise de documentos de forte relevância social, seguindo de forma geral o mesmo sentido do trabalho publicado por Stilwell em 2002, ou seja, documentos que, *em virtude do seu autor e género, se afirmam como marcos qualificados do pensamento e da prática da Igreja Católica* (p. 15). Desta forma, foram

encíclica *Rerum Novarum* (1891) do Papa Leão XIII não se verifica a utilização do mesmo, pese embora a sua presença implícita na ideia de atribuição ao Estado de um papel interventivo na correção de desequilíbrios resultantes das relações de capital e do trabalho, nas encíclicas dos Papas João XXIII, João Paulo II, Bento XVI e Francisco, o número de ocorrências é bastante mais frequente e diversificado relativamente ao sentido da sua utilização.

As dimensões de responsabilidade social detetadas articulam-se com os quatro princípios da doutrina social da igreja: personalismo, subsidiariedade, bem comum e solidariedade (Carmo, 2011).

Em termos do âmbito da responsabilidade, verifica-se, assim, que do ponto de vista micro (indivíduo, família e grupo), alinhado com o princípio de **personalismo**, é defendida a promoção da autonomia e da responsabilidade dos indivíduos, muito por via da educação para a cidadania⁵⁰.

Em termos meso, é frequente a referência à responsabilidade das instituições sociais e, especificamente, da Igreja, do Estado e das empresas (neste último caso, em particular nas encíclicas de João Paulo II, de Bento XVI e de Francisco).

Por fim, a análise macro da responsabilidade, do ponto de vista coletivo, encontra-se associada à resposta aos problemas sociais e às relações entre nações, no âmbito das

analisadas encíclicas de diversos Papas: Leão XIII (*Rerum Novarum*- 1891), Pio XI (*Quadragesimo Anno*- 1931), João XXIII (*Mater et Magistra*- 1961; *Pacem in Terris*- 1963), Paulo VI (*Populorum Progressio*- 1967), João Paulo II (*Redemptor Hominis*- 1979; *Laborem Exercens*- 1981; *Sollicitudo Rei Socialis*- 1987; *Centesimus Annum*- 1991), Bento XVI (*Caritas in Veritate*- 2009) e Francisco (*Lumen Fidei*- 2013; *Laudato Si*- 2015). Nestes documentos realizou-se uma pesquisa pelo termo *responsabilidade*, tendo-se registado o número de ocorrências e analisado o sentido (conteúdo) da sua utilização.

⁵⁰ A título de exemplo, João Paulo II, na Encíclica *Centesimus Annum* (1991) refere a educação para a produção e para o consumo como campos de desenvolvimento humano. Também Bento XVI na encíclica *Caritas in veritate* (2009), refere a *urgência de uma formação para a responsabilidade ética no uso da técnica* (p. 70).

assimetrias de desenvolvimento. A responsabilidade coletiva passa, em termos gerais, por evitar a guerra e promover o desenvolvimento (João Paulo II, 1991).

No entanto, estes aspetos não esgotam a análise dos documentos consultados, já que emerge também como relevante a interligação entre estas três escalas de responsabilidade social, que se influenciam mutuamente e se complementam. Esta articulação operacionaliza o princípio da **subsidiariedade**, sendo os indivíduos e famílias, instituições e estruturas sociais corresponsáveis, tendo um campo de atuação próprio em que podem (e devem) ser autónomos.

Por fim, no que se refere ao **bem comum e à solidariedade**, o primeiro princípio só poderá ser construído tendo como base o segundo, exigindo a *responsabilidade e cooperação de todos* (Núncio, 2010, p. 39). Por seu lado, a solidariedade é uma responsabilidade que se baseia na consciencialização dos diferenciais de poder, apoiando os que se encontram em situação de vulnerabilidade social, mas dotando-os, simultaneamente de competências que lhes permitam responsabilizar-se pela sua própria situação⁵¹. Reflete, assim, a *natural interdependência entre os homens* (Núncio, 2010, p. 39), a necessidade do desenvolvimento da confiança mútua e o reconhecimento da indissociável ligação entre direitos e deveres (João XXIII, 1963).

A responsabilidade, tendo origem na caridade, exige simultaneamente a verdade (Bento XVI, 2009), ou seja, a solidariedade não se confunde com a mera filantropia, existindo elementos que, de forma objetiva e racional, conferem uma utilidade e uma mais-valia à atitude solidária, quer relativamente à prossecução do bem comum, quer em relação ao próprio indivíduo.

Mais recentemente, a carta encíclica *Laudato Si*, do Papa Francisco (2015), para além de referir a responsabilidade para com o Outro, é bastante orientada para as questões

⁵¹ É por exemplo referida na encíclica *Caritas in veritate* (2009) de Bento XVI, a responsabilidade de proteger e simultaneamente dar voz às nações mais pobres.

ambientais, bem como no sentido de uma orientação para o bem comum, visível no título do documento: *Sobre o Cuidado da Casa Comum*. É enfatizada a necessidade de articulação da intervenção à escala local e global e o facto de quem detém mais poder, ter um maior nível de responsabilidade. De realçar ainda que é feita referência à necessidade de trabalhar uma consciência social nos indivíduos e na sociedade em geral. *O crescimento económico não foi acompanhado por um desenvolvimento do ser humano quanto à responsabilidade, aos valores, à consciência* (p.82).

Este trabalho deve assentar numa educação para a *solidariedade, responsabilidade* e o *cuidado, assente na compaixão* (Francisco, 2015, p.160).

3.2.2 As doutrinas religiosas de origem mística e a responsabilidade social

No **hinduísmo** a ideia de *karma* é central, sendo uma lei moral de causa e efeito, ou seja, de reciprocidade, entre os comportamentos dos indivíduos e as consequências destes nas suas vidas.

No entanto, *karma* não se confunde com fatalismo, já que a decisão por determinado comportamento é realizada em liberdade. Desta forma, acentua-se a responsabilidade do indivíduo na sua situação, no presente e no futuro (Smith, 2014), bem como a sua interdependência relativamente ao outro.

Paralelamente a esta responsabilidade individual, destaca-se o dever como um dos objetivos de vida, a par do prazer e do sucesso. O dever traduz-se no comportamento responsável na prossecução da missão de cada um e na participação cívica, sendo através daquele, que o ser humano pode atingir a libertação (*moksha*) (Smith, 2014).

Esta participação é expressa através da contribuição que cada indivíduo traz para a sociedade, nomeadamente o apoio que poderá prestar através de donativos, aos grupos mais vulneráveis da comunidade (Sharma, Agarwal e Ketola, 2009).

A bondade seria, no entender do imperador *Ashoka*, um ato de inteligência (Carmo, 2011), ou seja, tal como já referimos em relação à doutrina social da igreja, a solidariedade surge associada, não apenas a um processo subjetivo, mas como o reflexo de uma avaliação racional dos benefícios pessoais retirados da preocupação com o outro.

O hinduísmo foi influenciado por várias doutrinas religiosas, nomeadamente o **budismo** que tem Buda como figura central. A aceção de responsabilidade no budismo está associada aos indivíduos e à sua transformação (individualmente e em grupo), e não a manifestações sobrenaturais ou entidades divinas (Brazier, 2008), o que expressa uma crença na autonomia dos indivíduos e na sua capacidade de promover a mudança social.

A responsabilidade, no pensamento social budista, tem expressão essencialmente através da noção de interdependência (ou originação dependente⁵²), pelo que a transformação da consciência individual terá necessariamente consequências na consciência coletiva (Hanh, 2004) ou, utilizando outra designação, numa consciência universal (Puri, s/d).

A interdependência é vista por Sua Santidade o Dalai Lama como baseada na reciprocidade de direitos e deveres, de forma a preservar a dignidade da humanidade, ou seja, o indivíduo não pode descurar a sua responsabilidade social (num sentido mais lato), nem a sociedade pode prejudicar a humanidade do indivíduo. Desta forma, a noção de responsabilidade universal está ancorada no facto de que as ações individuais deverão beneficiar todos os seres (Puri, s/d). Neste sentido, a componente ambiental da responsabilidade é enfatizada, nomeadamente no respeito para com a natureza e todos os seres vivos.

A centralidade da interdependência leva ao surgimento da noção de *não-eu*, ou seja, a promoção de uma ação altruísta. Neste sentido, o *karma* seria o confronto com a responsabilidade de cada um relativamente às suas próprias ações, enfatizando, pois, as

⁵² Princípio segundo o qual *uma coisa leva à outra numa sucessão infinita* (Brazier, 2008, p. 168).

consequências das mesmas. O altruísmo acaba por ajudar o próprio indivíduo, dada a interdependência do bem-estar deste em relação ao bem-estar do outro (Brazier, 2008).

Embora existam algumas divergências nos principais ramos do movimento budista (mahayana⁵³ e hinayana⁵⁴), ambos reconhecem dois importantes atributos da iluminação: a sabedoria e a compaixão. Se para a perspectiva hinayana, a sabedoria é o atributo mais importante, dele decorrendo a compaixão, a vertente mahayana, privilegia a compaixão, por considerar que esta não decorre automaticamente da sabedoria (Smith, 2014).

Esta última aceção, marcadamente presente no budismo ativo, que tem como uma das figuras centrais o monge vietnamita Tich Nhat Hanh, é bem visível na seguinte passagem:

O poder da compaixão é portanto o valor mais alto no Budismo. Compaixão significa preocupação com as aflições sofridas por outros. A compaixão precisa de sabedoria para poder ser útil. A compaixão é contudo superior a esta última. A sabedoria é a serva da compaixão. A compaixão diz-nos o que é preciso ser feito e a sabedoria diz-nos como fazê-lo. No Budismo não se trata de desaparecer para um mundo mágico de sabedoria. Trata-se, sem dúvida, de fazer alguma coisa concreta (Brazier, 2008, p.38).

Para Buda a virtude e a sabedoria seriam os fundamentos legítimos para a autoridade, sendo a compaixão o único poder justo na sociedade (Brazier, 2008).

⁵³ A perspectiva mahayana é habitualmente traduzida como “Grande Veículo” ou “Grande Jangada”, sendo uma abordagem mais popular, pelo que propõe a abertura do movimento a leigos (Brazier, 2008).

⁵⁴ A perspectiva hinayana ou theravada, traduzida frequentemente como “Pequeno Veículo” ou “Pequena Jangada”, baseia-se na meditação e desenvolvimento individual, associando-se à vida monástica e sendo por vezes acusada de cair no individualismo (Brazier, 2008).

A compaixão não deve ser confundida com pena ou piedade, já que esta última se baseia num desnivelamento de poder entre indivíduos, aproximando-se antes do conceito de empatia utilizado no Serviço Social (Pyles, s/d).

Desta forma, e também em termos políticos o budismo facilitou o desenvolvimento da *sangha* (palavra simultaneamente utilizada para expressar a ideia de república e de parlamento), ou seja, estruturas que deviam levar em conta *o que melhor servia os interesses de toda a tribo* e de conduzir *uma liderança iluminada*, baseando-se num *sistema de valores no qual as pessoas sintam alguma solidariedade conjunta e responsabilidade mútua* (Brazier, 2008, p. 56).

Estes grupos de pessoas não têm de ser homogêneos: *O segredo para se criar um mundo melhor é criar a cooperação dentro da diversidade. Harmonia implica contraste, não uniformidade* (Brazier, 2008, p. 245).

Inspirada nos ensinamentos de Buda, o budismo assenta numa revolução pacífica da consciência humana, que permita questionar o poder e evitar a cooperação com a opressão, configurando-se, pois, como uma filosofia positiva no que respeita à crença no ser humano como agente transformador da sociedade (Brazier, 2008).

No Sutta-Nipata, documento chave do budismo, Buddha relaciona poder e dever.

Aí, Buddha defende que temos uma responsabilidade para com os animais, precisamente por causa da assimetria que subsiste entre nós e eles, e não por causa de uma qualquer simetria que provoque em nós a necessidade de cooperação (...). (...) a razão da mãe para ajudar o filho não é guiada pela recompensa que resulte da cooperação, mas apenas do reconhecimento por parte dela de que, assimetricamente, pode fazer certas coisas pelo filho que provocarão uma grande

diferença na vida dele, coisas essas que o filho não pode fazer por si mesmo. Não é que a mãe precise de pensar num qualquer benefício mútuo (...) (Sen, 2010, p. 287).

Sen (2010) realça assim o poder como elemento de análise da cooperação como necessariamente geradora de benefícios mútuos.

3.2.3 Responsabilidade social e doutrinas religiosas sapienciais

Um dos aspetos centrais do **confucionismo** é a visão da educação como via para a melhoria contínua a que o ser humano deve aspirar, o que pressupõe necessariamente o estabelecimento de relações sociais, aspeto em que difere de outras perspetivas ou movimentos religiosos, que advogam um carácter mais contemplativo e individual (Smith, 2014).

A noção de responsabilidade no confucionismo, está patente no conceito de *jen*, a relação ideal entre pessoas, baseada num sentimento humanitário pelos outros e no respeito por si próprio, daí decorrendo a magnanimidade, a boa-fé e a caridade (Smith, 2014).

O confucionismo destaca a importância das relações intergeracionais, cuja promoção permitiria fortalecer a coesão social fragilizada pela guerra (Smith, 2014). Esta doutrina, introduz assim uma noção de respeito pelo património dos antepassados (Cavin, 1980), dimensão fundamental de responsabilidade social.

A centralidade das relações sociais, exige comportamentos solidários e recíprocos, mas assenta simultaneamente na procura de igualdade como manifestação de sabedoria. À sabedoria corresponde responsabilidade: ao sábio exige-se responsabilidade perante os outros (Cavin, 1980). Desta forma, volta a surgir a componente da sabedoria, tal como na doutrina social da Igreja, no budismo e no hinduísmo, elemento que traduz uma análise objetiva dos benefícios decorrentes da preocupação com o outro.

O **taoísmo**, cuja designação provém de *tao* (caminho) desenvolveu-se sobretudo em meio popular, com a influência de várias correntes religiosas e tendo também influenciado, por sua vez o confucionismo, promovendo uma maior abertura. É valorizado sobretudo pelo seu contributo artístico e científico, tendo inspirado alguns aspetos da religião popular chinesa (Carmo, 2001).

O taoísmo junta aspetos filosóficos a aspetos práticos, advogando a liberdade do indivíduo (Carmo, 2001) e rejeitando a competição (Smith, 2014). Apresenta, por outro lado, uma atitude naturalista, procurando a integração com a Natureza e não o seu domínio (Smith, 2014). Estes dois aspetos são a manifestação da crença na interdependência, tal como já referido noutros movimentos religiosos.

Por outro lado, a interdependência é visível também na dualidade na Natureza entre o *yin* e o *yang* que, embora tenham características diversas, se complementam e equilibram (Smith, 2014). O *yang* contém o princípio da continuidade, da identidade, enquanto o *yin* coloca limites à expansão e movimento (Robinet, 1997).

3.3 Um olhar ideológico-doutrinário da responsabilidade social

Procurámos nesta secção analisar a noção de responsabilidade social nas várias perspetivas ideológico-doutrinárias, quer no campo da política, quer da religião, dimensões incontornáveis na análise social na atualidade e na conceção de estratégias de intervenção face aos desafios sociais colocados.

Da leitura integrada das **perspetivas políticas** apresentadas acima, parece-nos ser de concluir que a responsabilidade social surge situada quer no âmbito da esfera individual, quer na esfera coletiva. Se em termos individuais será fundamental trabalhar as questões da liberdade, autonomia e mesmo da igualdade, numa leitura equilibrada entre direitos e deveres, sem uma consciência social e uma noção de interdependência, não será possível

tornar efetivo o princípio da solidariedade, como elemento estruturante de sustentabilidade e coesão social.

A tabela seguinte tenta sistematizar a análise realizada anteriormente, relativamente aos pressupostos das perspetivas políticas (e não necessariamente em relação aos seus resultados), nomeadamente em três vertentes: os valores privilegiados por cada uma das perspetivas ideológico-doutrinárias e os agentes e conceções de responsabilidade social que delas emergem.

Tabela 1.3 Análise dos valores, agentes e conceções de responsabilidade social nas perspetivas ideológico-doutrinárias (Elaboração própria)

Perspetivas ideológico-doutrinárias	Valor dominante	Agentes da responsabilidade social	Conceção de responsabilidade social (RS)
Liberais	Liberdade	Indivíduo	RS reativa e filantrópica de base individual
Socialistas-marxistas	Igualdade	Estado	RS coletiva
Neoconservadoras	Liberdade	Família, mercado	RS filantrópica, normativa e paternalista
Terceira via	Solidariedade	Indivíduo, Estado e sociedade civil	RS partilhada
<i>Big society</i>	Liberdade	Indivíduo, Comunidade	RS partilhada, normativa e paternalista

Esta sistematização torna evidente a existência de diferentes conceções de responsabilidade social, mas que se podem agrupar essencialmente em três grupos distintos: uma visão filantrópica (perspetivas liberais e neoconservadoras), uma visão normativa (perspetivas neoconservadoras e *big society*), uma visão coletiva (perspetivas socialistas-marxistas) e uma visão partilhada (perspetivas de terceira via).

De realçar que o paternalismo parece poder emergir em conceções diversas, mas que têm em comum o facto de desenvolverem uma atitude de desconfiança básica relativamente aos indivíduos, frequentemente associada a uma aposta numa ação fiscalizadora junto dos mesmos.

No que diz respeito às **doutrinas religiosas**, parecem ter-se reunido elementos que vão no sentido da afirmação de Carmo (2011) de que todas *valorizam a solidariedade como elemento indispensável à coesão social* (p.149).

Neste sentido na *Declaração para uma Ética Global* do Conselho para o Parlamento das Religiões do Mundo⁵⁵, reconhece-se a existência de um conjunto comum de valores centrais defendido por todas as religiões, que poderá apoiar a construção de uma ética global. É também reconhecida a interdependência entre indivíduos e, conseqüentemente, a necessária cultura de solidariedade, de não-violência e de não discriminação, de forma a promover a justiça social e económica (CPWR, 1993).

Neste processo é enfatizada a responsabilidade individual, uma vez que o envolvimento de cada indivíduo é extremamente necessário, mas também a responsabilidade global em relação à humanidade e ao planeta Terra (CPWR, 1993).

Procurando sistematizar os elementos constantes da análise realizada anteriormente, emergem algumas dimensões relevantes na construção de um conceito mais aprofundado de responsabilidade social, claramente interligadas entre si, como se pode verificar na figura seguinte.

⁵⁵ Hans Kung, conhecido teólogo, trabalhou com o Conselho para o Parlamento das Religiões do Mundo, no sentido de produzir esta Declaração, que acabaria por ser lançada em 1993 (CPWR, 1993) e que se pretende constituir como um documento interreligioso acerca da situação mundial e dos principais problemas sociais.

Figura 1.2 Dimensões emergentes de responsabilidade social com base na análise das doutrinas religiosas
(Elaboração própria)



A dimensão principal que emerge de forma substancial da análise realizada é a da **solidariedade** e da qual decorrem as restantes. As doutrinas proféticas preveem a responsabilidade individual como base de construção da solidariedade, aspeto também presente no dever hinduísta e na compaixão budista em relação a todos os seres, também com uma forte componente ambiental. A componente ambiental volta a estar presente na necessidade preconizada pelo taoísmo de integração com a Natureza. Por fim, o confucionismo acentua a questão da solidariedade nas relações sociais e, com particular destaque nas relações intergeracionais.

Também a **participação cívica** surge como dimensão comum na leitura das doutrinas religiosas relativamente à responsabilidade e que se traduz, por exemplo, no princípio de subsidiariedade da doutrina social da igreja, ou seja, a existência de diferentes níveis de responsabilidade complementares entre si (corresponsabilidade).

Por outro lado, a participação cívica é o caminho para a libertação hinduísta e, para o budismo, ancorada em estruturas coletivas, é o meio para atingir a responsabilidade mútua.

A participação cívica está, por sua vez, ligada ao **poder e interdependência**, designadamente do poder de exercer direitos e deveres na sociedade, aspeto amplamente tratado na doutrina social da igreja. Destaca-se no budismo a noção de poder dos indivíduos como agentes transformadores da sociedade e do poder da não cooperação dos mesmos com a opressão, aspeto que viria a marcar o movimento da não-violência ativa. A interdependência é um elemento central também no budismo e hinduísmo (*karma*), bem como no taoísmo (*yin e yang*).

A doutrina social da igreja relaciona os diferenciais de poder com a natural interdependência entre indivíduos, aspeto também evidente no budismo, que considera que a um maior poder corresponde maior responsabilidade, assumindo o confucionismo a procura de igualdade de poder como manifestação de sabedoria.

Por fim, a dimensão da **sabedoria e verdade** surge como elemento central no budismo (como parte do processo de iluminação) e no confucionismo, dando conta, por exemplo no caso da doutrina social da igreja e do hinduísmo, da existência de benefícios do comportamento responsável e solidário, quer em relação ao bem comum, quer em termos individuais, aspeto que vai além do conceito de filantropia.

Gostaríamos ainda de realçar a presença, nas várias doutrinas, de diferentes esferas de atuação de responsabilidade social, desde o indivíduo, passando pela família e por estruturas de governação coletiva, até a uma responsabilidade social de dimensão cósmica.

A análise integrada das dimensões referidas, bem como das esferas de atuação tem o objetivo de construir uma matriz de análise ideológico-doutrinária que será fundamental para situar os desafios do Serviço Social no âmbito da responsabilidade social no capítulo 3.

No entanto, ainda antes desta reflexão, será importante complementar esta análise com os fundamentos teóricos e práticos da responsabilidade social, tema sobre o qual versará o capítulo seguinte.

Síntese

Neste capítulo procurámos lançar as bases para a delimitação de um conceito de responsabilidade social que possa apoiar a sua análise no contexto do Serviço Social.

Começámos por explorar as raízes etimológicas do conceito e analisar os seus fundamentos éticos. Neste sentido, apresentámos as abordagens clássicas (teleológicas e deontológicas), as teorias da justiça, a ética das virtudes e o relativismo ético, tendo daqui resultado uma conceção de responsabilidade social como um *compromisso ético de atuar em benefício de outrem, decorrente do reconhecimento da interdependência dos seres humanos entre si e com a biosfera e da necessidade de contribuir para o bem comum, tendo em conta as circunstâncias específicas de atuação* (Carmo e Esgaio, 2016, p.174).

De seguida, enquadrámos as questões da responsabilidade social nas perspetivas ideológico-doutrinárias na política e na religião, tendo a sua análise, do ponto de vista político, revelado orientações individuais ou coletivas, filantrópicas ou partilhadas. Nas doutrinas religiosas, pese embora as suas diversidades, foram notórias algumas convergências, nomeadamente nos elementos envolvidos numa atitude e numa prática de responsabilidade social, como a solidariedade, a participação cívica e a corresponsabilização, e a relação entre poder, interdependência, sabedoria e verdade.

Capítulo 2. Fundamentos teóricos e práticos da responsabilidade social

Neste capítulo, enquadramos o conceito de responsabilidade social nas teorias das ciências sociais e, de forma mais específica, nas abordagens teóricas da responsabilidade social das organizações, sistematizando os principais aspetos que consolidem a nossa abordagem à responsabilidade social.

1. A responsabilidade social no âmbito das Ciências Sociais

No capítulo anterior destacámos as noções de solidariedade e de interdependência como elementos centrais na delimitação do conceito de responsabilidade social, bem como a exigência do estabelecimento de laços de confiança e reciprocidade como base para a cooperação social.

Desta forma, procuramos neste ponto aprofundar estes aspetos, na perspetiva das ciências sociais, com particular destaque para as perspetivas antropológica, e sociológica.

Começaremos por analisar os conceitos de solidariedade e interdependência na matriz de análise da responsabilidade social, apresentando posteriormente uma reflexão sobre a relevância de elementos chave como o capital social, a confiança e a reciprocidade na construção da solidariedade.

1.1 Solidariedade, interdependência e responsabilidade social

Um dos debates que se estabeleceu com alguma controvérsia no campo de análise sociológica, foi o das implicações da evolução histórica das sociedades nos laços de solidariedade estabelecidos e no reconhecimento da interdependência humana.

Durkheim, na obra *A Divisão do Trabalho Social* (1999 [1893]) realça a interdependência decorrente da divisão do trabalho, defendendo que a sociedade moderna não tendia para a

Página 78 de 427

desintegração, mas sim para a estabilidade orgânica. Assim, a tradicional coesão social assente na solidariedade mecânica, teria sido substituída por uma coesão baseada na solidariedade orgânica (Giddens, 1972).

A solidariedade mecânica nas sociedades tradicionais, resultava da semelhança entre indivíduos, com fraca especialização e divisão do trabalho, assentando numa estrutura jurídica penalizadora da diversidade individual (Paiva, 2014). Tratava-se de uma solidariedade baseada na atração individual dos membros do grupo entre si, exatamente *por se assemelharem*, mas também pela ligação direta à sociedade (Durkheim, 1999 [1893], p. 78). Neste sentido, se bem que dotadas de uma existência distinta, a consciência individual e coletiva estavam interligadas, daí resultando a noção de solidariedade mecânica, que limitava a individualidade dos membros do grupo, na medida em que *a personalidade individual é absorvida na personalidade coletiva* (Durkheim, 1999 [1893], p. 108).

A segunda aceção de solidariedade, a solidariedade orgânica que se teria desenvolvido nas sociedades modernas, tinha como característica principal a divisão do trabalho e especialização profissional, acentuando as diferenças e complementaridades entre indivíduos e valorizando a liberdade individual (Paiva, 2014). Desta forma, a estas sociedades corresponderia um direito restitutivo e uma solidariedade baseada na interdependência dos indivíduos (Durkheim, 1999 [1893]), ou seja, *a individualidade do todo aumenta ao mesmo tempo em que cada um de seus elementos tem mais movimentos próprios* (p. 108).

De acordo com Durkheim a consciência coletiva⁵⁶ e individual interligam-se de forma solidária, sendo os *estados sociais de interdependência (...) mais ricos e mais desejáveis do que o isolamento e o individualismo* (Paiva, 2014, p. 337). Assim, a dependência entre os

⁵⁶ Durkheim diferencia consciência coletiva de consciência social, sendo a consciência coletiva o *conjunto das crenças e dos sentimentos comuns à média dos membros de uma mesma sociedade* (1999 [1893]: p.50). A consciência social seria mais abrangente, na medida em que abrangeria ainda as *funções judiciais, governamentais, científicas [e] industriais* (p. 50).

indivíduos não era considerada por Durkheim como uma limitação, mas sim como um aspeto enriquecedor nas sociedades (Paiva, 2014).

Durkheim apresenta, pois, uma alternativa à análise de Tönnies, que advoga uma tendência de desintegração social fruto das mudanças sociais e económicas, ao defender a emergência da solidariedade orgânica como fonte de coesão social. Desta forma, as redes de solidariedade não estariam a desaparecer, tal como preconizado por Tönnies, mas estaria em curso a reformulação das mesmas, com base na dependência mútua entre indivíduos estimulada pela divisão do trabalho social⁵⁷. Com a especialização preconizada pela industrialização, os indivíduos ficariam cada vez mais dependentes entre si (Piteira, 2008).

(...) a divisão do trabalho, ao colocar os indivíduos em interdependência e em presença mútua, conduziria a um sentimento de participação no grupo, à ajuda mútua e a um sentimento de respeito e de obrigação em relação ao grupo. Este sentimento seria resultante de cada indivíduo perceber, sentir que não poderia sobreviver sozinho e que os outros indivíduos eram importantes para si encontrando-se todos dependentes de um sistema que os transcendia (Paiva, 2014, p. 350).

Paiva (2014) chama a atenção para o facto de que a noção de solidariedade orgânica de Durkheim nos remete, paradoxalmente, para que o indivíduo, nas sociedades modernas, se apresentasse simultaneamente mais individualista, mas também mais solidário.

Convém, no entanto, discutir esta questão de forma reflexiva no contexto socioeconómico atual, em que as condições de funcionamento do mercado de trabalho não garantem de forma automática e direta a emergência da solidariedade. Desta forma, parece afigurar-se

⁵⁷ No mesmo sentido parece apontar o estudo mais recente levado a cabo por Putnam (1994) acerca das tradições cívicas nas regiões italianas de Seveso e Pietrapertosa. As áreas em que as práticas cívicas surgem mais fragilizadas são as aldeias tradicionais do Sul. Nas cidades, particularmente nas do Norte, os cidadãos parecem mais predispostos a envolver-se na deliberação coletiva e nas escolhas públicas.

como necessário o desenvolvimento de uma inteligência coletiva que permita a reconstrução da solidariedade social e que será construída com base em vozes diversas, que reflitam a diversidade cultural e que permitam, assim, melhorar a qualidade de vida de forma global (Brown e Lauder, 2000).

Também numa análise reflexiva, Laville (2006) contribuiu mais recentemente para a discussão do conceito de solidariedade, referindo a existência de duas fontes da solidariedade moderna: a solidariedade filantrópica e a solidariedade democrática. A solidariedade filantrópica assenta na visão de que os cidadãos, num espírito altruísta, cumprem os seus deveres éticos para com os outros, numa base voluntária. Esta aceção enfatiza, pois, a urgência, a ação paliativa e a manutenção da paz social, podendo eventualmente incorrer no perigo de moralização dos pobres. Olhando em alternativa a solidariedade como um princípio de democratização da sociedade e resultante de ações coletivas, esta implica uma focalização nas questões da auto-organização e dos movimentos sociais, enfatizando a igualdade entre indivíduos.

A solidariedade filantrópica baseia-se na crença na autorregulação do mercado, pelo que as ações de responsabilidade social das empresas poderiam, *in extremis*, substituir a intervenção pública (Laville, 2006). Laville (2006) defende que, tendo-se multiplicado este tipo de ações, os atores económicos procuram a sua relegitimação a nível externo e interno. Nesta aceção, o desenvolvimento sustentável poderia ser enquadrado no mercado, através do controle da atividade das empresas.

Este tipo de solidariedade é o que pode ser mais facilmente reconhecido no trabalho de Durkheim apresentado anteriormente, uma vez vê como “natural” e automática a cooperação entre indivíduos, em detrimento da análise dos aspetos coletivos e estruturais de construção da solidariedade, onde o poder surge como variável incontornável.

Para Laville, a solidariedade democrática substituiria a economia enquanto instrumento de justiça social e de sustentabilidade, defendendo um mercado regulado e a emergência da economia social e solidária. A dimensão ética não seria assim delegada aos atores

económicos, mas sim alvo de uma negociação coletiva (Laville, 2006). A solidariedade democrática exigiria, pois, relações entre atores sociais, mais especificamente relações de cooperação.

Por outro lado, Carmo (2014a), analisando o campo semântico do conceito de solidariedade, refere alguns aspetos integrantes do mesmo, dos quais destacamos a existência de sentimentos positivos em relação ao outro e de práticas de cooperação ou assistência moral e material, de que resulta a criação de laços entre coisas e pessoas em situação de interdependência (incluindo a relação dos seres humanos com a natureza). A interdependência decorre, pois, do interesse comum e exige uma responsabilidade recíproca, que se traduzirá na coesão social.

Neste sentido, a solidariedade pode ser olhada como a *comunidade de interesses e responsabilidades entre os elementos de determinado grupo social* (Chorão, 1997, p. 523), implicando, pois, um *dever da mútua responsabilidade* em três dimensões: *nas relações dos indivíduos entre si, destes para com o grupo ou sociedade da qual são membros e entre as diversas sociedades* (Cabral, 1999, p. 347).

A atuação nestas diferentes esferas de solidariedade e mútua responsabilidade, implica, pois, a existência de uma *vontade* (que se baseia em valores e na motivação) e é escorada na *razão*, ou seja, no reconhecimento da interdependência universal, uma vez que *todos ganham se cuidarem uns dos outros ou todos perdem se não o fizerem* (Carmo, 2014a, p.72).

A noção de interdependência está presente no trabalho de Kurt Lewin, em particular, na sua teoria do campo, que é esquematizada através da fórmula: $C = f(P, M)$. O comportamento dos indivíduos resultaria, pois, da interdependência entre os aspetos individuais e o meio que os rodeia (Lewin, 1940, p. 30). Esta interdependência poderia também ser expressa como *espaço de vida* (Carmo, 2014b, p. 166).

Esta análise demonstra conter uma base personalista, no sentido de serem tidas em conta as características e condições individuais, não descurando, no entanto, as condições sociais de forma mais vasta, pelo que o conceito de solidariedade nos parece poder ser mais bem

enquadrado na confluência da consciência individual e social relativamente à interdependência dos seres humanos entre si.

A noção de interdependência está, pois, fortemente ligada ao estabelecimento de relações ganha-ganha, contrariando as relações ganha-perde de uma lógica darwinista e exige, por essa razão, uma aprendizagem, em três vertentes da solidariedade (Carmo, 2014a): para com as gerações passadas, vivas e futuras, ou seja, no reconhecimento de um legado que poderá apoiar a construção da coesão social no momento presente e equacionar a sua sustentabilidade no futuro.

Carmo (2014a) introduz também a sabedoria ou o conhecimento como elemento fundamental na análise da solidariedade, aspeto convergente com que a análise que apresentámos no âmbito das doutrinas religiosas⁵⁸. A solidariedade surge, assim, como *um ato de sabedoria fundamentado no reconhecimento inteligente da interdependência universal, a que se associa a crença na fraternidade como força aglutinadora, decorrente da filiação comum na espécie humana* (p.85).

Neste sentido, e perante a erosão da solidariedade (fraternidade) em detrimento da liberdade que se verificou desde a modernidade (Fukuyama, 2000), Giddens (1998) defendeu que a reconstrução das solidariedades sociais não se poderia concretizar através da proteção contra um mercado baseado no individualismo, mas sim da reconciliação entre a autonomia e interdependência nas várias esferas da vida social, incluindo a económica, ideia consistente com a perspetiva política da terceira via, que foi analisada no capítulo anterior.

A reconstrução da solidariedade depende da confiança, já que esta gera solidariedade no tempo e no espaço (Giddens, 1998) e permite estabelecer relações de reciprocidade.

⁵⁸ Vd. Capítulo 1.

A solidariedade, assente em relações de reciprocidade e de confiança será, assim, promotora de capital social, aspetos que iremos analisar no ponto seguinte.

1.2 Capital social, confiança e reciprocidade

Da análise realizada anteriormente, a confiança e a reciprocidade surgem como fatores associados à solidariedade e à responsabilidade social, constituindo-se ainda como duas dimensões do conceito de capital social, que reuniu recentemente grande interesse dos investigadores sociais.

Procuraremos agora analisar a confiança e a reciprocidade como elementos de construção de capital social e como estratégias de desenvolvimento da responsabilidade social.

1.2.1 Capital social e confiança

Putnam (1994) define capital social como *as características da organização social, nomeadamente a confiança, as normas e as redes, que podem melhorar a eficiência da sociedade ao facilitarem acções coordenadas* (p. 167)⁵⁹. Desta forma, o desenvolvimento da confiança seria facilitado pelo estabelecimento de normas de reciprocidade e pela cooperação social (Putnam, 1994).

Também autores como Correia⁶⁰ (2007) e Fukuyama⁶¹ (2000) enfatizam a componente de cooperação social na noção de capital social. Assim, através das estruturas sociais de

⁵⁹ Tradução nossa.

⁶⁰ Correia (2007) define capital social como *o conjunto de elementos constituintes de uma sociedade, comunidade ou organização que aumentam a sua eficácia, por facilitarem a acção conjunta dos indivíduos na realização de objectivos comuns* (p. 66).

cooperação, da partilha de normas e valores, da criação de laços de confiança e do exercício da reciprocidade, produz-se um determinado valor para a sociedade, que beneficia os indivíduos, mas também a sociedade de forma mais global ⁶² ⁶³ (Correia, 2007).

O reforço do capital social, com os contornos apresentados, parece ter uma relação direta com o reforço da solidariedade e coesão social, bem como com o reconhecimento da interdependência humana, elementos fundamentais na delimitação do conceito de responsabilidade social.

Sendo um dos elementos essenciais na análise de capital social a confiança, esta traduz-se, para Fukuyama (1996), na *expectativa que emerge de uma comunidade, em que os seus membros se caracterizam por um comportamento estável e honesto e por regras comumente partilhadas* (p.36).

A confiança parece emergir em relações sociais baseadas em trocas simbólicas e que se constroem na base de três elementos essenciais: exigem uma relação de continuidade, apresentam um elevado grau de risco de não reciprocidade e assentam numa lógica de reciprocidade voluntária dos indivíduos (Molm et al., 2007b).

Estas relações devem ser olhadas de uma forma integrada do ponto de vista da escala em que ocorrem. Neste sentido, Putnam (2000) distingue a confiança social (nas pessoas) da

⁶¹ Fukuyama (2000) define capital social como *um conjunto de valores informais ou normas partilhadas pelos membros de um grupo e que permite a cooperação entre essas pessoas* (p.36).

⁶² Apesar destes benefícios mútuos, têm sido também analisados por vários autores eventuais efeitos perversos do capital social, com claros reflexos nas desigualdades sociais, assentes num acesso diferencial a redes e em objetivos diversos da cooperação (vide, por exemplo, Field, 2004 e Lin, 2003) nomeadamente no designado capital social exclutor (*bonding social capital*) criado em grupos com maior fechamento relativamente à envolvente, de que falaremos mais à frente neste ponto.

⁶³ Este argumento é utilizado pela teoria da escolha racional (por exemplo por autores como Coleman) para conciliar o facto de os indivíduos realizarem as suas escolhas com base no seu interesse individual e simultaneamente estabelecerem cooperação numa sociedade (Correia, 2007).

confiança política (nas instituições e autoridades políticas), ainda que estas duas realidades possam estar interligadas entre si.

Quando existem baixos níveis de confiança entre as pessoas⁶⁴, emergem custos de transação, por exemplo, os custos com sistemas legais substitutivos da confiança e que visam agir de forma coerciva (Fukuyama, 1996). Eventuais relações fortemente baseadas na confiança reduzem estes custos, tornando-as mais eficientes, pelo que se podem revelar particularmente úteis no âmbito da cooperação organizacional e das parcerias, com vista ao desenvolvimento e partilha de inovação (Field, 2004).

Fukuyama (2000) refere a existência de indicadores que apontam para uma diminuição dos níveis de confiança nos indivíduos e nas instituições e que estão relacionados com uma grande rutura originada nos desequilíbrios entre os valores de liberdade e da solidariedade, em claro prejuízo do último.

Esta rutura tem consequências na noção de responsabilidade, enfatizando os seus aspetos individuais em detrimento de uma aceção social mais vasta, o que pode conduzir à valorização de relações de competição relativamente ao estabelecimento de relações de cooperação entre indivíduos.

O debate em torno do conceito de confiança tem ainda sido influenciado pela análise dos diversos formatos de redes de relacionamento interpessoal. Nesta linha, Putnam (2000, p. 136) apresenta dois tipos de confiança. Por um lado, a **confiança densa** (*thick trust*), que se constrói em relações pessoais de proximidade e de continuidade e que congrega indivíduos

⁶⁴ Solomon e Flores (2001) chamam a atenção para a necessidade de distinguir o conceito de confiança do conceito de confiabilidade apesar de estes se relacionarem entre si. Enquanto o primeiro é um atributo do próprio (ter confiança em alguém, mesmo que este já tenha tido comportamentos de desonestidade, por exemplo) o segundo centra-se no outro (perceção de que o outro é digno de confiança). Os autores referem que a confusão entre estes dois conceitos é frequente, o que leva a que as pessoas quando incentivadas a completar a frase: *A confiança é algo que se...* geralmente optem por palavras como *ganha*, o que está associado à noção de confiabilidade. A confiança, na distinção sugerida pelos autores estaria mais próxima de: *A confiança é algo que se dá* (pp. 77-78).

com características sociais em larga medida homogêneas. Em segundo lugar, a **confiança *ténue*** (*thin trust*)⁶⁵ que se enquadra nas relações com o outro generalizado e reúne indivíduos mais diversos do ponto de vista das suas características sociais.

Estas duas formas de confiança estão ligadas à distinção feita por autores como Michael Woolcock entre capital social *exclusor* e *inclusor*⁶⁶ (Correia, 2007, p.87).

A noção de capital social *exclusor* aproxima-se da *confiança densa*, uma vez que reúne atores com características semelhantes, acentuando as diferenças do grupo relativamente à envolvente, pelo que poderá apresentar uma tendência de fechamento perante esta, excluindo de certo modo esses atores das dinâmicas sociais mais globais. O capital social *inclusor*, emerge na relação entre atores ou setores da comunidade diversos, estando relacionado com o estabelecimento de relações de *confiança *ténue**, que potenciam o alargamento das redes sociais em que cada ator se encontra envolvido⁶⁷.

Desta forma, o capital social *exclusor* permitiria **sobreviver** (*getting by*), enquanto o capital social *inclusor* permitiria **antecipar-se** (*getting ahead*) (Field, 2004, p. 65).

A *confiança *ténue** parece, pois, essencial na análise das relações de cooperação entre atores, quer se trate de indivíduos ou famílias⁶⁸, quer no âmbito de organizações e comunidades⁶⁹.

⁶⁵ Optámos por traduzir a expressão *thin trust* por *confiança fina*, seguindo a lógica da motricidade fina, ou seja, que implica alguma precisão de coordenação, neste caso no estabelecimento de relacionamentos com aqueles que não se encontram no círculo mais próximo do indivíduo.

⁶⁶ *Bonding social capital* e *bridging social capital* no original.

⁶⁷ Autores como Mark Granovetter e Nan Lin (Granovetter, 2001; Lin, 2001) distinguem ainda *strong* e *weak ties*, aplicando esta mesma lógica aos processos de integração sócio-profissional. Os *weak ties* estendem-se a um número alargado de pessoas, o que corresponde a maiores fluxos de informação e mais oportunidades de emprego, realçando a força dos laços fracos (*the strength of weak ties*).

⁶⁸ Particularmente na análise dos processos individuais de integração.

⁶⁹ Particularmente nas implicações para o trabalho em parceria e para a intervenção social à escala macro.

1.2.2 O conceito de reciprocidade

No início deste capítulo, destacámos a reciprocidade como o segundo elemento relevante na construção de capital social e de reforço dos laços de solidariedade e do potencial de desenvolvimento da responsabilidade social. Procuramos de seguida analisar a reciprocidade na confluência da análise antropológica, sociológica e económica.

Uma visão antropológica

Um dos primeiros estudos realizados no âmbito das ciências sociais que destacou as questões da reciprocidade foi o de Marcel Mauss, que se debruçou sobre a dádiva nas Ilhas Trobriand e entre os índios da América do Norte (2008 [1950]). Mauss estuda os *sistemas de prestações totais* destes povos, o *kula* e o *potlatch*, respetivamente (2008 [1950], p.58).

Os três momentos do processo de dádiva seriam o *dar*, o *receber* e o *retribuir* (Mauss, 2008 [1950], p. 112), não existindo obrigatoriedade na retribuição, mas apenas expectativa de que esta irá ocorrer (Piteira, 2008).

Neste sentido, apesar de a reciprocidade implicar, tal como numa troca comercial, uma troca de benefícios com vantagem para as várias partes envolvidas, a primeira distingue-se da segunda pelo facto de a troca poder ocorrer em momento diferido no tempo (Fukuyama, 2000).

Adloff e Mau (2006) chamam a atenção para as implicações políticas do trabalho de Mauss, numa clara crítica à perspectiva utilitarista e à conceção do *homo economicus*.

Apesar destes estudos antropológicos se terem centrado em sociedades não industrializadas, o conceito de dádiva parece manter o seu interesse na análise das sociedades contemporâneas, face às limitações do Estado no desempenho das suas funções económicas e sociais e com reflexos, por exemplo, na proliferação de organizações de economia social e solidária (Piteira, 2008).

Destaca-se também neste âmbito, o renovado interesse pela responsabilidade social das empresas, destinada a minimizar os efeitos do funcionamento do mercado e que poderá ser também enquadrado por esta análise.

A reciprocidade é, pois, um dos elementos de análise da dádiva e pode ser definida como *o processo de dar e receber objetos e serviços que estabelece tipos particulares de relacionamentos e obrigação entre os indivíduos*⁷⁰. Inclui, pois, *dar e receber, envolvendo motivações e resultando em obrigações e alianças entre diferentes partes*⁷¹ (Davies, 1996, p. 721).

A teoria das trocas sociais

Simmel contribuiu também para a análise do conceito de reciprocidade, alargando esta análise a todos os tipos de sociedade e não apenas às sociedades não industrializadas (Gouldner, 1973). A sua perspetiva de análise é microsociológica, ou seja, defendendo que são as interações sociais que influenciam a configuração da sociedade. Desta forma, afasta-se da análise macrosociológica de Durkheim, em que se olha a sociedade como o elemento que tem influência sobre a vida dos indivíduos e as interações que estes estabelecem entre si (Simmel, 1971 [1907]).

Os laços estabelecidos pelos indivíduos têm como resultado a ação recíproca, que beneficia as partes envolvidas no sentido de satisfação das suas necessidades, bem como a criação de sinergias na relação (Ramos, 2014; Simmel, 1971 [1907]).

⁷⁰ Tradução nossa

⁷¹ Tradução nossa

A reciprocidade manteve-se como elemento de análise sociológica, também pela influência da sociologia formal de Simmel, de forma mais evidente nas teorias da ação, em particular na teoria da escolha racional, através da sua vertente de trocas sociais.

No âmbito da teoria das trocas sociais, um dos autores que se destaca é Homans (1975 [1951]) que vê a interdependência como uma característica das relações estabelecidas num grupo, mas também, como das relações desse grupo com o ambiente. Desta forma, Homans ultrapassa uma visão dos grupos como isolados na sociedade (Merton, 1950⁷²), aspeto em que se centrava a sociologia de Simmel.

Gouldner (1973) complementa estes contributos, com uma perspetiva reflexiva acerca da realidade social, acentuando o carácter não automático da reciprocidade e introduzindo as questões de poder nas relações sociais como elemento que poderá levar à coação dos mais fracos, em prejuízo do desenvolvimento de relações de reciprocidade.

O autor começa por destacar o carácter universal da reciprocidade, que assenta em duas exigências: *ajudar quem nos ajuda e não magoar quem nos ajuda*⁷³ (Gouldner, 1973, p.242), pelo que a reciprocidade se constitui como norma social. Isto não significa, contudo que a reciprocidade seja incondicional, dependendo em larga medida das *normas sociais vigentes*, dos *benefícios sociais conferidos pelos outros* e do *valor atribuído a estes benefícios*^{74 75} (Gouldner, 1973, p.242).

Por outro lado, a reciprocidade, enquanto norma social, parece contribuir para a estabilidade do sistema social, uma vez que funciona como elemento regulador dos

⁷² In Introdução a Homans (1975 [1951]), pp. xvii- xxiii.

⁷³ Tradução nossa.

⁷⁴ Tradução nossa.

⁷⁵ O valor atribuído aos benefícios seria influenciado pelos seguintes aspetos: a *intensidade da necessidade do recetor*, os *recursos do doador*, os *motivos do doador* e a *natureza dos constrangimentos presentes e ausentes* (grau de liberdade da atuação do doador) (Gouldner, 1973, p.243).

desequilíbrios de poder, evitando situações de exploração e *protegendo os mais poderosos do seu próprio estatuto* (Gouldner, 1973, p.247).

Gouldner (1973) faz ainda a distinção entre reciprocidade e beneficência. Enquanto a reciprocidade se refere a uma obrigação de ajudar o outro, na medida em que já se obtiveram ou se obterão benefícios deste, a beneficência baseia a obrigação de ajudar na necessidade do outro.

Outro dos autores incontornáveis na teoria das trocas sociais é Blau (1964), que diferencia a troca social da troca económica, uma vez que dela decorrem obrigações não específicas, ou seja, *obrigações futuras difusas* (p. 93) e confiança, o que significa que poderá não existir uma equivalência direta e imediata nas trocas realizadas. Assim, se o princípio da reciprocidade gera laços sociais entre os envolvidos, relações não recíprocas produzem diferenciação de estatuto social e desequilíbrios de poder.

Os benefícios em questão nas trocas sociais não podem ser medidos de forma quantitativa, o que torna difícil a aplicação de teorias económicas ligadas à maximização das utilidades marginais⁷⁶ (Blau, 1964).

O autor não ignora, contudo, a contextualização das interações sociais em pequenos grupos, num nível de análise macrossocial, onde não existe interação social direta entre a maior parte dos membros de uma sociedade, defendendo que esta é realizada através de um mecanismo mediador: o consenso em torno de valores e de normas (Blau, 1964). São estes elementos que, *sendo interiorizados e reforçados socialmente, previnem uma conduta que viole os princípios e valores básicos da coletividade* (Blau, 1964, p. 258). A conformidade dos comportamentos individuais às normas e valores sociais confere aos indivíduos aprovação social (Blau, 1964).

⁷⁶ Vd. no capítulo 1 a descrição das ideias centrais do utilitarismo à luz das teorias da ética.

Blau (1964) ao refletir acerca deste mecanismo, distingue, entre outros, **valores particularistas**, ou seja, os valores de uma coletividade (perpetuados pelos sistemas de parentesco e instituições religiosas, por exemplo), dos **valores universalistas**, base do bem-estar global (perpetuados pelas instituições económicas e educacionais, por exemplo). Se bem que os primeiros criam coesão social numa determinada coletividade, poderão criar simultaneamente fronteiras entre coletividades, o que poderá dificultar a solidariedade social de forma mais global, aspeto que se aproxima da noção de capital social excludor de que falámos anteriormente.

As ideias de Blau influenciaram autores como Molm (2010), que distingue três tipos de trocas sociais: as **trocas diretas negociadas**, as **trocas diretas recíprocas** e a **troca indireta ou generalizada**. Molm (2010) situa esta análise na tendência mais recente da teoria das trocas sociais de valorização da confiança e do estabelecimento de laços, em paralelo com o desenvolvimento da teoria do capital social⁷⁷.

As **trocas diretas negociadas** consistem naquelas em que as duas partes, através da negociação, chegam a acordos bilaterais. Neste caso, os resultados para cada ator dependem das ações conjuntas de cada uma das partes, sendo o fluxo de benefícios bilateral; as **trocas diretas recíprocas** são trocas que envolvem mais do que dois atores e em que os resultados para cada ator dependem das ações individuais das outras partes. Neste último caso, a reciprocidade não tem de ser exercida simultaneamente pelos vários atores, podendo até não se concretizar. Na **troca generalizada** cada ator concede benefícios a outro, recebendo também benefícios, mas não do mesmo ator, pelo que esta troca é

⁷⁷ Até às décadas de 80 e 90 do século XX, a teoria das trocas sociais privilegiava a análise da variável poder e suas implicações nas desigualdades sociais, sendo este aspeto já visível na obra de Blau, que distinguiu duas vertentes de troca: a diferenciação, assente nos processos de poder e conflito e a integração, ligada aos processos de atração e coesão (Molm, 2010).

também designada como troca indireta. Neste sentido, *cada ator é dependente de todos os que contribuem para manter o sistema coletivo*⁷⁸ (Molm, 2010, p.122).

Desta forma, e na mesma linha que autores como Mauss e Lévi-Strauss tinham defendido, o risco aumentaria da troca negociada, passando pela recíproca até à troca generalizada, já que nesta última o ator depende das ações de uma multiplicidade de atores e não de um ator só (Molm et al., 2007a; Molm, 2010).

De acordo com os autores, os níveis de risco corridos pelos atores teriam uma relação direta com os níveis de confiança. Paralelamente, quanto maior o risco, maior o *valor expressivo da reciprocidade*, ou seja, *o valor simbólico ou comunicativo do ato de reciprocidade, para além dos benefícios instrumentais*^{79 80} (Molm et al., 2007a, pp.212-213). É ainda identificado, para além do risco e do valor expressivo, um terceiro mecanismo: a presença de conflito que, ao contrário dos dois aspetos anteriores, limita a construção de solidariedade (Molm et al., 2007a).

Desta forma, seriam as trocas indiretas generalizadas as que mais apoiariam a coesão e solidariedade⁸¹ sociais (Molm et al., 2007a; Molm, 2010).

Neste sentido, procurámos sistematizar estas ideias na figura abaixo.

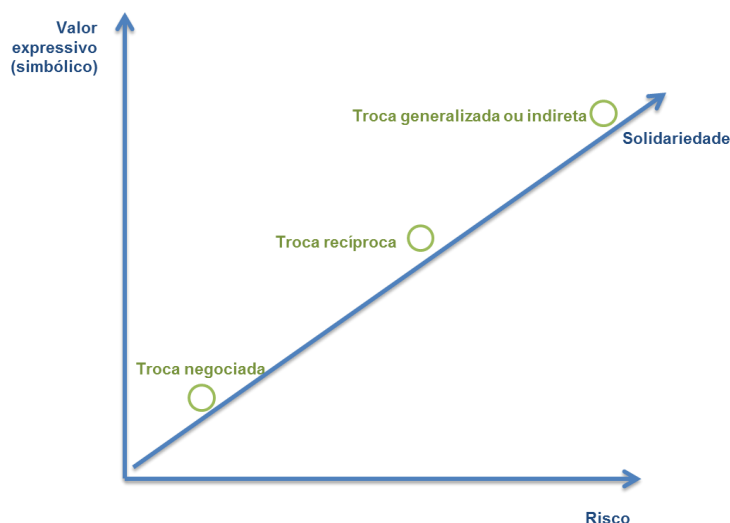
⁷⁸ Tradução nossa.

⁷⁹ Tradução nossa.

⁸⁰ Molm et al (2007b) fazem a distinção entre duas dimensões do valor da reciprocidade: o **valor instrumental ou utilitário**, que seria o *valor para o recetor do bem, serviço ou benefício social obtido através da troca* (p. 200) e o **valor simbólico**, ou seja, o valor inerente ao ato de reciprocidade em si mesmo, que se traduz na redução da incerteza nos atos de reciprocidade (previsibilidade e confiabilidade do parceiro) e no valor expressivo desses atos de reciprocidade (consideração e respeito expressos pelo parceiro relativamente ao ator e relação estabelecida). A primeira dimensão é, de acordo com os autores, associada ao capital material e humano e a segunda, ao capital social. É, no entanto, realçada a possibilidade de uma relação de troca instrumental poder ser transformada numa relação simbólica.

⁸¹ Molm et al. (2007a) medem os níveis de solidariedade através de quatro dimensões subjetivas: confiança, relação afetiva, percepção de unidade social e sentimentos de compromisso.

Figura 2.1 Relação entre risco e valor expressivo das trocas sociais, níveis de solidariedade e configuração das trocas (Elaboração própria, com base em Molm, 2010; Molm et al., 2007; Molm et al., 2007a; Molm et al., 2007b)



Em suma, verifica-se uma relação direta entre o risco associado à troca e o seu valor expressivo ou simbólico. Aos níveis de risco e de valor expressivo mais elevados correspondem também níveis mais elevados de solidariedade, apresentando-se a troca generalizada ou indireta como aquela que mais poderá potenciar a coesão e a solidariedade.

Se analisarmos os mecanismos acima descritos do ponto de vista das desigualdades de poder, podemos perspetivar um maior risco na troca recíproca para os que possuem maior vulnerabilidade, um maior potencial de conflito nas trocas negociadas e um maior valor expressivo dessa reciprocidade, quando se trata de trocas com atores com maior poder (Molm et al., 2007a).

As perspetivas sociobiológicas e económicas da reciprocidade

A reciprocidade é um conceito também presente nas análises cruzadas da Biologia evolucionista e da Economia (Molm, 2010). Neste âmbito tem-se desenvolvido uma análise crítica em torno do absolutismo da noção de *homo economicus* e das ideias do egoísmo universal, já que estas, apresentando-se como análises simplistas da realidade, não

poderiam explicar na sua totalidade, nem as relações económicas estabelecidas, nem o progresso económico (Cabezas, 2012).

Ao longo das últimas três décadas verificou-se uma enorme quantidade de fertilização cruzada entre Biologia e Economia. No entanto, o facto de Biologia e Economia partilharem muito em termos de metodologia esconde um outro facto: o de que as conclusões substantivas da nova Biologia Evolucionária suportam mais um *Homo sociologus* do que um *Homo economicus*. Isto é, tendem a demonstrar que os seres humanos são por natureza criaturas políticas e sociais, e não indivíduos egoístas e isolados (Fukuyama, 2000, p. 238-239)

Neste sentido, Cabezas (2012) identifica vários modelos teóricos de reciprocidade, que vão desde as explicações de base **sociobiológica** (altruísmo de parentesco⁸², altruísmo recíproco⁸³ e reciprocidade indireta⁸⁴), **económico-evolutiva** (“benegoísmo”⁸⁵, reciprocidade

⁸² O altruísmo de parentesco foi proposto por numa obra de William Hamilton em 1964, perspetivando a reciprocidade como uma estratégia de sobrevivência e preservação do material genético do indivíduo (Cabezas, 2012).

⁸³ O altruísmo recíproco foi desenvolvido por Robert Trivers e James Friedman (1971) e posteriormente por Robert Axelrod (1984), assentando numa visão da reciprocidade como o estabelecimento de relações instrumentais baseadas num benefício mútuo, quer seja a curto, médio ou longo prazo, através do recurso à teoria do jogo e a experiências do dilema do prisioneiro (Cabezas, 2012).

⁸⁴ A reciprocidade indireta surge na obra de Robert Sugden (1986) e Richard Alexander (1987), não defendendo uma predisposição para ajudar desinteressadamente o outro, mas assentando na ideia de que o comportamento do indivíduo é motivado pela observação dos comportamentos cooperativos do outro (Cabezas, 2012).

⁸⁵ O benegoísmo foi proposto por Robert Frank (1988) e Daniel Dennett (2004) e consiste numa análise dos pólos de egoísmo e altruísmo que não se encontram de forma absoluta na realidade, pelo que não poderiam explicar de forma isolada os comportamentos cooperativos. Trata-se de criar estratégias que permitam a sobrevivência, o que só é possível guiando a ação por princípios morais, que permitem a construção de uma boa reputação (Cabezas, 2012).

direta ou social ⁸⁶ e reciprocidade forte ⁸⁷) e **económico-humanista** (transitiva e incondicional).

No âmbito das abordagens de base sociobiológica desenvolvemos algumas notas relativas às perspetivas clássicas. De forma complementar, gostaríamos ainda de realçar os recentes avanços no campo das neurociências, que parecem demonstrar que as escolhas altruístas são homeostaticamente mais interessantes para os indivíduos (Paiva, 2007). De forma mais concreta, estudos recentes parecem relacionar a utilização de estratégias de cooperação social e a *activação de regiões cerebrais ligadas à libertação de dopamina e aos comportamentos de prazer, sugerindo, curiosamente, que a virtude é a sua própria recompensa* (Damásio, 2003, p.175).

Dados os objetivos do presente trabalho, interessa-nos aprofundar a análise realizada pelos modelos de base humanista que consideram a reciprocidade como um elemento central na relação dos agentes económicos, na tentativa de humanizar a economia. Isto não significa, porém, que se pretenda desvalorizar toda a teoria económica, mas sim que esta pode ser complementada com outras perspetivas que a tornem mais eficaz na resolução de constrangimentos económicos e sociais (Cabezas, 2012). Estes modelos estão pois relacionados com a noção de economia de comunhão que mais do que se apresentar como uma alternativa à análise económica tradicional, se assume como a *expressão de um agir económico marcado pela “cultura do dar” e pela comunhão* (Bruni, 2000, p.7).

Neste âmbito, destacam-se Stefano Zamagni e Luigino Bruni que defendem que a reciprocidade permite desenvolver a confiança e a cooperação contínua com os outros, mas

⁸⁶ A reciprocidade direta ou social está particularmente presente nas obras de Elinor Ostrom e baseia-se na ideia de que os indivíduos cooperam, assumindo custos no presente que melhorem os resultados de curto, médio e longo prazo. Este processo potencia a construção de redes e relações de confiança e um aumento dos níveis de capital social (Cabezas, 2012).

⁸⁷ A reciprocidade forte desenvolvida por autores como Samuel Bowles e Herbert Gintis, assenta na existência de uma predisposição do indivíduo cooperar com os que atuam de forma similar e de castigar os que violam as normas sociais (Gintis et al., 2003).

também gerir bens comuns e gerar um tipo de relação que facilite a emergência de bens como a amizade, o amor, o respeito, a gratuidade e a identidade (Cabezas, 2012).

Zamagni (2008 cit. in Cabezas, 2012) desenvolve a ideia de reciprocidade transitiva, afirmando que mais importantes que os resultados da relação de reciprocidade são os bens intrínsecos presentes na mesma. Assim, os problemas da economia, que decorrem de uma interpretação errada do comportamento humano, só poderão ser ultrapassados através da valorização das relações entre agentes económicos. A posição acrítica da teoria económica face ao paradigma do *homo economicus* e do individualismo é a principal fonte de insustentabilidade económica e social. Trata-se de atingir o bem-estar dos agentes económicos, quer no que se refere aos bens aquisitivos (necessidades objetivas), quer aos bens relacionais (necessidades de relação).

Este processo só é possível apenas através de uma reciprocidade transitiva, ou seja, em que a ajuda não seja um fim em si mesmo, mas um meio de criar uma relação de capacitação do outro e a autorrealização dos envolvidos (Bruni e Zamagni, 2007 cit in. Cabezas, 2012).

A tentativa de ultrapassar o carácter microssocial da reciprocidade transitiva, levou a que autores, como Bruni desenvolvessem o conceito de reciprocidade incondicional, aplicável aos contextos macrossociais e económicos mais vastos (Cabezas, 2012).

Bruni (2008 cit in. Cabezas, 2012) apresenta uma análise assente na Economia da Comunhão, em que a fraternidade (solidariedade) tem um papel central, princípio que foi esquecido na teoria económica. A reciprocidade incondicional baseia-se, assim, na *recompensa intrínseca que o agente obtém e é independente do resultado*⁸⁸ (p.161).

As preocupações suscitadas pelos processos de conflito e complementaridade entre uma análise económica tradicional e uma visão humanista dos processos económicos estão

⁸⁸ Tradução nossa

também presentes nas abordagens teóricas da responsabilidade social das organizações, acerca das quais versará o ponto seguinte.

2. A responsabilidade social em contexto organizacional

Procuramos neste ponto aprofundar os fundamentos da responsabilidade social em contexto organizacional, nomeadamente através da exploração das diversas abordagens teóricas que têm surgido nesta temática. Serão também apresentadas as dimensões e tipos de prática da responsabilidade social, terminando este ponto com a reflexão crítica que tem sido desenvolvida neste domínio e da forma como esta poderá influenciar a nossa análise no âmbito do Serviço Social.

2.1 A diversidade das conceções de responsabilidade social nas organizações

Um dos corpos teóricos que mais tem influenciado a investigação em responsabilidade social é o que se desenvolveu em torno da responsabilidade social em contexto organizacional e, em particular, no contexto empresarial.

O conceito de responsabilidade social seria explicitado enquanto tal a partir da década de 50 do século XX. Um dos responsáveis por este desenvolvimento foi Howard Bowen (1953) que reconhece a influência da atuação dos gestores das empresas nos proprietários, mas também noutros atores como os colaboradores e os clientes. Neste sentido, existe uma influência das decisões privadas no bem-estar social, aspeto de que os gestores têm pouca consciência, no entender do autor. Este grande poder e influência gera assim uma obrigação social.

Bowen (1953) tenta delimitar a noção de responsabilidade social, considerando-a como a *assunção voluntária de responsabilidades pelo empresário, que promova a melhoria dos*

*problemas económicos e que permita atingir de forma mais completa os objetivos económicos visados*⁸⁹ (p. 6).

Bowen (1953) identifica ainda uma longa lista de objetivos sociais que a responsabilidade social das empresas pode apoiar: a melhoria da qualidade de vida, o progresso e a estabilidade económica, a segurança pessoal, a ordem, a justiça, a liberdade, o desenvolvimento pessoal, o desenvolvimento comunitário, a segurança nacional e a integridade pessoal.

Assim, apesar de se centrar, num primeiro momento, numa vertente de responsabilidade social predominantemente económica e baseada na obrigação social, com esta definição de objetivos são identificadas outras potenciais vertentes da responsabilidade social, quer em termos das escalas de atuação (individual, comunitária e mesmo global), quer em termos dos eixos de intervenção, em que o pilar social no seu sentido mais restrito se encontra bastante presente⁹⁰.

Para Bowen (1953), estes objetivos não são independentes entre si e nem sempre compatíveis, já que a prossecução de um poderá implicar sacrifícios noutro⁹¹, preconizando uma responsabilidade que vai além das responsabilidades básicas do sistema de *laissez faire*, incluindo duas vertentes: por um lado, a necessidade de *considerar os efeitos económicos e sociais das decisões empresariais* e, por outro lado, a exigência da empresa se *envolver na formulação e execução das políticas públicas, em conjunto com as entidades públicas* (p.28). Para o autor, esta seria uma forma de evitar um excessivo controlo da economia por parte do Estado, constituindo-se mesmo como uma forma alternativa ao socialismo, numa clara referência a algumas conceções ideológicas dominantes na época nos Estados Unidos.

⁸⁹ Tradução nossa.

⁹⁰ Num outro capítulo o autor refere também as questões ambientais ainda que de forma breve (p. 66- 67).

⁹¹ Bowen exemplifica este aspeto com as questões da segurança, que pode implicar limitar a qualidade de vida ou o progresso económico.

Bowen (1953) antecipou também muitas das críticas que o conceito e prática da responsabilidade social sofreriam ao longo do tempo, aspetos que abordaremos no ponto relativo à crítica da responsabilidade social neste capítulo.

Para Bowen (1953) a consolidação da prática de responsabilidade social, partindo do pressuposto de manutenção do sistema capitalista, exige o investimento em vários aspetos, de que destacamos os seguintes: o desenvolvimento de competências dos empresários, o trabalho sobre as atitudes da sociedade perante o papel social da empresa, a definição clara e democrática pela sociedade das responsabilidades sociais atribuíveis às empresas em cada momento, o desenvolvimento de conhecimento científico sobre a temática, o consenso acerca das finalidades sociais da ação e a possibilidade de compatibilização entre responsabilidade social e lucro.

Este último aspeto, longe de ser consensual, viria a promover o debate acerca da centralidade da procura de lucro na atuação das empresas, aspeto que será explorado ainda neste ponto.

As abordagens teóricas ao conceito de responsabilidade social serão trabalhadas neste ponto, tendo por base três pressupostos fundamentais:

- As conceções teóricas que iremos abordar desenvolveram-se predominantemente tendo por base a realidade empresarial, com vista a clarificar o potencial papel que este setor poderia desempenhar no processo de desenvolvimento social. No entanto, muitos dos pressupostos, princípios e objetivos contidos nestas aceções poderão ser aplicados à análise de outros contextos organizacionais. Se bem que as entidades da administração pública e as organizações da economia social e solidária tenham uma dimensão de missão social (no seu sentido restrito) mais visível, o processo de implementação de práticas de responsabilidade social não é automático, pelo que é exigida uma reflexão em torno destas matérias de forma mais transversal, independente dos formatos organizacionais;
- Por outro lado, a discussão teórica que apresentamos parece necessária perante os múltiplos esforços de sistematização teórica neste âmbito, que conferem um forte carácter

polissémico ao conceito de responsabilidade social, no sentido de apoiar posteriormente a nossa análise no âmbito do Serviço Social;

- A classificação das abordagens em três grupos foi realizada com base na sua ênfase predominante, o que não significa que determinada abordagem não partilhe semelhanças com outras abordagens que foram classificadas numa outra perspetiva teórica.

Para os objetivos do presente trabalho elaborámos uma sistematização das abordagens teóricas com base nos contributos de vários autores (Garriga e Melé, 2004; Santos, 2006 e Rego et al., 2007). Esta sistematização não pretende esgotar a discussão existente nesta matéria, mas apenas destacar alguns dos contributos que nos parecem mais relevantes com vista à elaboração de um modelo de análise da responsabilidade social no âmbito do Serviço Social.

Tal como Garriga e Melé (2004), o critério de sistematização das perspetivas teóricas foi o das motivações das relações estabelecidas pela empresa com a sociedade, apesar da nossa classificação divergir da dos autores. São apresentadas na tabela seguinte três perspetivas teóricas da responsabilidade social nas organizações com base nas abordagens selecionadas.

Tabela 2.1 Principais perspetivas teóricas, temáticas, autores e abordagens de responsabilidade social nas organizações (Elaboração própria, com base em Garriga e Melé, 2004; Santos, 2006 e Rego et al., 2007).

Perspetivas teóricas	Motivações	Principais temáticas e autores	Abordagens
Responsabilidade instrumental	Criação de riqueza e vantagem competitiva pela empresa	Responsabilidade económica (Milton Friedman)	RS como a maximização de valor para o acionista
		Criação de valor e benefício mútuo (Porter e Kramer)	RS como estratégia de promoção de vantagem competitiva e de criação de valor partilhado
Responsabilidade sociopolítica	Desempenho social e político da organização	Constitucionalismo corporativo (Keith Davis)	RS como corolário do poder das empresas
		Gestão de assuntos sociais e desempenho social da empresa (Ackerman; Carroll)	RS como gestão de assuntos sociais e análise do desempenho social da empresa
		Cidadania empresarial (Simon Zadek; Wood e Logsdon)	RS como prática de cidadania empresarial e de governança colaborativa
Responsabilidade de visão partilhada ou de orientação para o bem comum	Colaboração entre atores como estratégia para o bem comum	<i>Stakeholders</i> (Freeman)	RS como relação com as partes interessadas
		Desenvolvimento Sustentável (CMAD; Carmo; Fergus e Rowney)	RS como estratégia para o desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional
		Direitos Universais (ONU; OCDE; OIT)	RS como expressão de direitos universais e estratégia de governança global
		Bem comum (Melé; Argandoña; Kaku)	RS como orientação para o bem comum

Cada uma das abordagens será brevemente descrita nos pontos que se seguem.

2.1.1 Responsabilidade instrumental

Nesta perspetiva, a responsabilidade principal das empresas perante a sociedade é económica, ou seja, a responsabilidade social é uma forma de potenciar os lucros da empresa e de criar riqueza. Neste âmbito vamos destacar as abordagens de maximização de valor para o acionista e de promoção de vantagem competitiva e de criação de valor partilhado (Garriga e Melé, 2004)⁹².

A responsabilidade social como maximização de valor para o acionista

Neste âmbito, destaca-se o pensamento de Milton Friedman (1970), que se centra no imperativo da responsabilidade económica, ou seja, para o autor a responsabilidade social traduz-se na criação de riqueza para proprietários e acionistas. Estas ideias assentam no primado do princípio da liberdade e no pressuposto que a atribuição de responsabilidades às empresas é artificial, já que estas apenas podem ser imputadas aos indivíduos.

Os gestores têm, assim, uma responsabilidade principal para com os proprietários e acionistas, que é a geração de lucro, não podendo sobrepor os seus desejos e práticas individuais de responsabilidade social aos interesses de maximização de lucro da empresa (Friedman, 1970).

Por outro lado, os proprietários e acionistas, poderão exercer a sua responsabilidade social reduzindo o seu lucro, sendo neste caso uma ação legítima, uma vez que se trata da utilização do seu próprio capital. Estas práticas poderão ter, no entanto, outras justificações mais racionais, como o interesse a longo prazo da empresa⁹³ e os benefícios fiscais

⁹² Garriga e Melé (2004) destacam ainda nas teorias de cariz instrumental, o marketing de causas, que não será alvo de análise neste trabalho, mas que consiste no apoio de uma empresa a uma determinada causa, habitualmente através de um donativo associado à venda de determinados produtos (Rego et al, 2007).

⁹³ Friedman (1970) ilustra este aspeto com o exemplo de uma empresa que, sendo um grande empregador numa pequena comunidade, pode retirar benefícios do seu envolvimento com a mesma, já que o contributo

decorrentes das despesas com este tipo de práticas (Friedman, 1970). Nestes casos, o investimento social seria aceitável, já que contribuiria positivamente para o desempenho económico da empresa (Rego et al., 2007).

Friedman (1970) considera que não terá sentido o envolvimento da empresa em projetos sociais que são da responsabilidade do Estado e que devem ser financiados através dos impostos cobrados pelo mesmo.

Apesar da ênfase colocada na responsabilidade económica, o autor refere que a atuação da empresa tem de ser enquadrada na matriz legal e ética da sociedade, respeitando as regras básicas nestes dois domínios (Friedman, 1970). Este aspeto, nem sempre realçado pelos críticos do autor, parece remeter para uma definição de responsabilidade assente na sua dimensão económica, mas que respeite critérios legais e éticos mínimos, apenas afastando uma eventual dimensão filantrópica (Rego et al., 2007).

As ideias de Friedman têm sido alvo de diversas críticas à medida que o conceito de responsabilidade social viu o seu campo teórico-metodológico enriquecido. Rogério Roque Amaro, no seu prefácio à obra de Santos (2006), destaca três erros ou imprecisões das ideias de Friedman (pp. 9-10):

- Pressupõe que a maximização do lucro pode assegurar de forma *automática e inevitavelmente o bem-estar e a satisfação coletiva* (com base nos princípios de racionalismo individual e de autorregulação do mercado);
- Assenta numa visão fragmentada da realidade, ao defender os interesses dos acionistas e proprietários, sem os enquadrar no seu contexto socioeconómico;
- Ignora os desafios sociais ligados às desigualdades sociais, aos problemas ambientais e à *intolerância e arrogância culturais*.

para uma maior qualidade de vida nessa mesma comunidade, poderá atrair colaboradores interessantes para a empresa ou reduzir os riscos de sabotagem da sua atuação.

Outras críticas têm procurado identificar modelos económicos bem-sucedidos, alternativos ao capitalismo baseado nos interesses dos proprietários e acionistas, como o modelo japonês de *capitalismo cooperativo* (Beauchamp e Bowie, 1997, p. 55).

A responsabilidade social como estratégia de promoção de vantagem competitiva e de criação de valor partilhado

Porter e Kramer (2002, 2006) têm vindo a defender a possibilidade de aliar investimentos sociais à criação de vantagem competitiva por parte das empresas.

Os autores reconhecem a validade de alguns dos argumentos de Friedman, principalmente nas situações em que a filantropia é utilizada apenas como estratégia de comunicação, com práticas difusas e fragmentadas, muitas vezes assentes nos interesses e sensibilidade individuais dos gestores ou dos colaboradores e descurando os objetivos sociais e de negócio (Porter e Kramer, 2002).

No entanto, Porter e Kramer (2002) consideram que uma filantropia empresarial mais estratégica, valoriza a relação entre objetivos económicos e sociais e poderá ter um impacto superior à filantropia individual, contrariamente aos pressupostos do pensamento de Friedman.

As empresas, não se encontrando isoladas, terão vantagens em melhorar o seu contexto competitivo, ou seja, o ambiente externo local em que operam. Este contexto é constituído por quatro elementos: os *inputs* disponíveis para a produção⁹⁴, as condições da procura⁹⁵, o

⁹⁴ Recursos humanos e de capital, infraestruturas físicas, científicas e tecnológicas, recursos naturais, entre outros aspetos (Porter e Kramer, 2002).

⁹⁵ Características da procura local, nomeadamente em termos da sua exigência, especialização e antecipação de necessidades a nível global (Porter e Kramer, 2002).

contexto para a estratégia e concorrência⁹⁶ e as indústrias de apoio⁹⁷ (Porter e Kramer, 2002).

Um dos exemplos dado pelos autores é o investimento das empresas na área da educação, uma vez que o aumento dos níveis de escolarização da população local, para além de um objetivo social, tem um forte impacto na competitividade da empresa (Porter e Kramer, 2002). Desta forma, defendem que a filantropia é estratégica *quando os investimentos da empresa produzem simultaneamente ganhos sociais e económicos*, ou seja, na medida em que *os interesses filantrópicos e dos acionistas convergem* ⁹⁸ (Porter e Kramer, 2002, p. 59).

Esta abordagem confere uma visão de mais longo prazo ao investimento social da empresa do que a abordagem de Friedman (Rego et al., 2007) e reforça a noção da criação de valor partilhado ao acentuar a ideia de interdependência entre a empresa e a sociedade (Porter e Kramer, 2006). Esta interdependência tem, pois, o potencial de gerar relações de *win-win* ou ganha-ganha, desde que o investimento social seja analisado de forma estratégica, tal como acontece com a área de negócio (Porter e Kramer, 2006).

Porter e Kramer (2006) acreditam que é possível às empresas intervirem num conjunto de problemas sociais mais relacionados com as suas competências, ganhando vantagem competitiva, criando valor partilhado e tornando as iniciativas sociais autossustentáveis.

Garriga e Melé (2004) destacam ainda o surgimento de diversos estudos que procuraram analisar a correlação entre responsabilidade social e desempenho económico, alguns dos quais revelaram uma correlação positiva, sendo, no entanto, necessário ler estes resultados com prudência, de acordo com os mesmos autores.

⁹⁶ Existência de políticas locais e incentivos ao investimento e de concorrência local (Porter e Kramer, 2002).

⁹⁷ Presença de fornecedores locais e de clusters de empresas (Porter e Kramer, 2002).

⁹⁸ Tradução nossa

2.1.2 Responsabilidade sociopolítica

Existe um segundo conjunto de perspetivas teóricas na análise da responsabilidade social que se centram no desempenho das empresas na sociedade, pelo poder que detêm e na sua utilização na resposta a necessidades sociais, o que implica a aceitação de deveres e direitos e a utilização da cooperação social como estratégia de atuação (Garriga e Melé, 2004). Destacaremos as abordagens do constitucionalismo corporativo (poder das empresas), da gestão de assuntos sociais e análise do desempenho social da empresa e da cidadania empresarial⁹⁹.

A responsabilidade social como corolário do poder das empresas

Keith Davis (1960) baseia a sua análise do campo da responsabilidade social, no conceito de poder. Para o autor existe uma relação direta entre os dois conceitos: a um maior nível de poder estaria associada uma maior responsabilidade (Davis, 1967).

Desta forma, a equação poder-responsabilidade significa que as empresas devem assumir as suas responsabilidades sociais uma vez que detêm também um poder social considerável¹⁰⁰. De acordo com o autor, a atuação deve permitir o equilíbrio da equação, evitando situações em que as empresas se substituem às instituições com missões de intervenção social ou em que não assumem responsabilidade apesar de quererem manter o seu poder (Davis, 1967).

⁹⁹ Garriga e Melé (2004) destacam ainda nas teorias de cariz sociopolítico (teorias políticas e integrativas, na sua designação), a teoria do contrato social e a teoria da responsabilidade pública, que não serão analisados neste trabalho. A teoria do contrato social baseia-se na ideia de existência de um contrato social entre a empresa e a sociedade e a teoria da responsabilidade pública defende a participação ativa das empresas no processo de desenho e implementação das políticas públicas.

¹⁰⁰ O inverso também é verdade: sendo o poder, na aceção de Moreira (1993) a relação entre a capacidade de obrigar (das empresas) e da vontade de obedecer (dos colaboradores, dos clientes e da comunidade), ao assumir a sua responsabilidade social, a empresa ganha poder, aumentando a sua legitimidade, por via de um aumento da vontade de obedecer. Os efeitos desta vontade de obedecer, ligada ao consentimento, foram também analisados por Etzioni (1974).

Neste último tipo de situações, o autor destaca a ***lei de ferro da responsabilidade***, ou seja, o facto de as empresas procurarem evitar responsabilidades, levará em última análise à sua perda de poder, uma vez que outros grupos assumirão essas responsabilidades (Davis, 1960, 1967).

O modelo de responsabilidade social equacionado por Davis parte do pressuposto de que a sociedade confiou às empresas um número significativo de recursos, pelo que estas têm de os gerir de forma sábia. O autor assume, pois, uma perspetiva sistémica, na medida em que vê a empresa como um sistema aberto, com transações com o meio envolvente, numa relação de duplo sentido (Davis, 1975).

Esta permeabilidade da empresa implica que esta é influenciada por vários grupos sociais, influenciando-os também no decurso da sua atividade, o que acentua a necessidade de negociação e compromisso entre vários centros de poder (Davis, 1967). Devido a esta análise pluralista, alguns autores designam esta abordagem como *constitucionalismo corporativo*, destacando os limites na ação da empresa colocados por parte destes grupos constituintes (Garriga e Melé, 2004). Esta ideia parece também apontar para a importância do conceito de *stakeholders* que viria a surgir mais tarde e que será alvo da nossa análise adiante neste ponto.

Neste sentido, *as empresas enquanto cidadãos têm responsabilidades no seu envolvimento social em áreas da sua competência onde existem necessidades sociais significativas*¹⁰¹ (Davis, 1975, p. 23).

Destacamos a ideia de cidadania empresarial implícita nesta afirmação que viria a ser desenvolvida posteriormente por outros autores, bem como a necessidade de ancorar as práticas de responsabilidade social nas competências presentes nas empresas.

¹⁰¹ Tradução nossa.

Davis deixa ainda um importante contributo para a implementação de um modelo de responsabilidade social, enfatizando que a atuação das empresas nesta área, por si só, não terá um grande impacto, sendo esta lógica aplicável a todos os tipos de organização. A qualidade de vida apenas poderá ser substancialmente melhorada se todas as organizações e indivíduos agirem de forma socialmente responsável (Davis, 1975).

Também Drucker (1993), analisa as relações entre responsabilidade e poder nas organizações, defendendo que a responsabilidade é um elemento que permite prevenir o uso absoluto do poder por parte destas. A responsabilidade nas próprias organizações não pode ser substituída pela regulação política, já que esta última, apesar de essencial, revela-se insuficiente na orientação para um comportamento socialmente responsável das organizações.

A responsabilidade social como gestão de assuntos sociais e análise do desempenho social da empresa

A literatura desenvolvida no âmbito da responsabilidade social, essencialmente centrada nas obrigações das empresas perante a sociedade, levou a que alguns autores tivessem tentado sistematizar de que forma poderiam os gestores responder aos assuntos sociais e que instrumentos poderiam utilizar no sentido de uma abordagem mais pragmática na implementação de práticas de responsabilidade social¹⁰² (Husted e Allen, 2000; Frederick, 1994).

¹⁰² Na literatura em língua inglesa é utilizada a expressão *responsiveness* para dar ênfase a esta necessidade e capacidade de dar resposta a pressões sociais.

Este movimento, designado por Frederick (1994) como CSR2¹⁰³, viria também a influenciar o desenvolvimento das abordagens de desempenho social da empresa, que se desenvolveram posteriormente e que serão destacadas mais à frente neste capítulo.

Ackerman (1973) foi um dos autores que procurou sistematizar algumas orientações para a prática da responsabilidade social, de forma a *converter a retórica em ação significativa* (p.98). Estas orientações centravam-se na criação de um processo de resposta a necessidades sociais, que permitisse às empresas identificar assuntos sociais, analisar implicações, explorar soluções e sistematizá-las em políticas flexíveis e criativas, bem como influenciar a ação governamental.

Ackerman (1973) introduz o conceito de ***zona de discricionariedade***¹⁰⁴, que seria o período de tempo antes de determinado assunto social ser considerado como um problema social. Neste período, a empresa recebe sinais pouco claros por parte da envolvente, não podendo evitar uma resposta, mas podendo decidir quanto à sua forma, em termos de tempo e intensidade.

Estas ideias parecem indicar a necessidade de contextualizar os assuntos sociais com que as empresas se deparam, particularmente estabelecendo relações com outras empresas, instituições políticas e a sociedade de forma global.

Esta perspetiva de resposta a necessidades sociais viria a desenvolver-se na literatura, assumindo uma designação de âmbito mais alargado de gestão de assuntos sociais (*social issues management*) (Garriga e Melé, 2004), baseada numa perspetiva pró-ativa e preventiva da prática da responsabilidade social, na medida em que, para além de se preconizar mudanças no comportamento das empresas no sentido de reparação ou minimização de prejuízos causados à sociedade (resposta a necessidades sociais), é exigida

¹⁰³ Esta expressão significa *Corporate social responsibility 2*.

¹⁰⁴ No original, *zone of discretion* (Ackerman, 1973, p.92).

uma antecipação das mudanças organizacionais e sociais que ocorrerão no futuro e a que a empresa terá de dar resposta (Sethi, 1975).

Relativamente à avaliação das práticas de responsabilidade social, Jones (1980) enfatizou a necessidade de considerar não apenas os resultados, mas também os processos nesta área. As empresas teriam, assim, de antecipar as consequências sociais das suas ações, desenvolvendo uma estratégia que pudesse minimizar os efeitos negativos, ideia que parte do pressuposto de que a responsabilidade social *é um meio e não um fim em si mesma* (p.65).

Também Wartick e Rude (1986) referem a necessidade de antecipação dos efeitos das ações das empresas, pelo que a gestão de assuntos sociais permite *minimizar as “surpresas” que acompanham a mudança social e política, ao funcionar como um sistema de aviso precoce das potenciais ameaças e oportunidades da envolvente* (p. 124)¹⁰⁵.

Os autores destacam algumas das críticas que têm sido feitas a esta perspetiva, desde logo questionando a sua designação, já que se trata da gestão das respostas aos assuntos sociais e não a gestão dos assuntos de forma direta. Por outro lado, os mesmos autores apontam a indecisão entre uma perspetiva mais orientada para o exterior (relacionamento com a sociedade) ou para o interior da própria empresa (coordenação interna das ações) (Wartick e Rude, 1986).

Pela sua visão específica, vários autores (Carroll, 1979; Wartick e Cochran, 1985; Wartick e Rude, 1986) integram esta perspetiva na análise mais vasta do desempenho social das empresas.

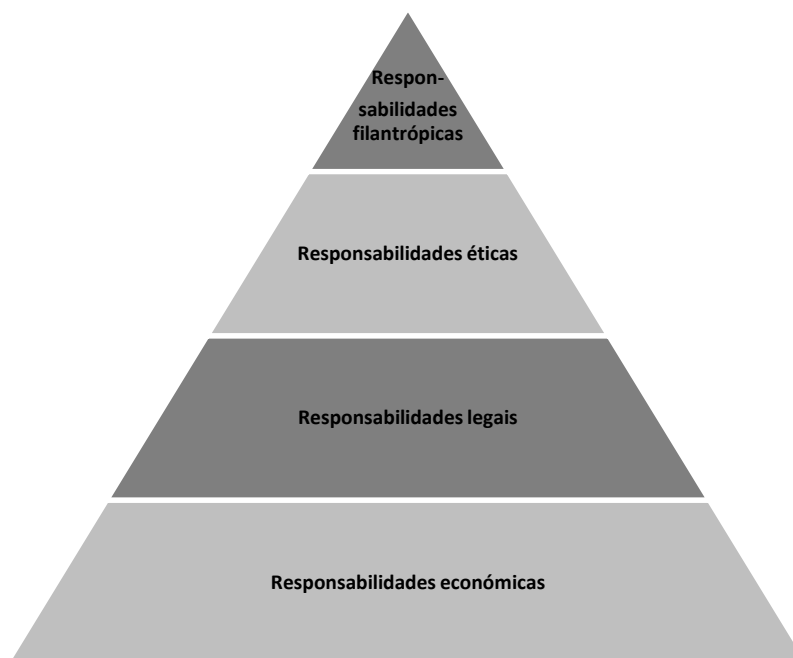
É precisamente num artigo de Carroll em 1979 que surge a designação de desempenho empresarial, onde critica a gestão de assuntos sociais pelo facto de privilegiar uma abordagem de gestão, prejudicando o estudo das relações entre empresa e sociedade. Neste

¹⁰⁵ Tradução nossa.

sentido, esta abordagem procura desenvolver um modelo generalizado de resposta a assuntos sociais. Carroll (1979) vê a gestão de assuntos sociais como a fase de operacionalização da responsabilidade social e não uma análise da mesma.

Neste sentido, Carroll desenvolveu uma abordagem teórica focada no desempenho social da empresa, com o objetivo de reconciliar as abordagens existentes até então, enfatizando também os resultados das práticas de responsabilidade social (Carroll e Shabana, 2010).

Figura 2.2 Pirâmide da responsabilidade social Corporativa de Carroll (Carroll, 1991)



Carroll (1979, 1991) analisa o conceito de responsabilidade social, numa perspetiva das obrigações que a empresa tem em relação à sociedade, esquematizando-a através de categorias distribuídas numa pirâmide. Desta forma, a responsabilidade social seria categorizada da seguinte forma: económica, legal, ética e discricionária ou filantrópica.

Carroll (1979) refere que cada categoria tem um peso diferente na atuação das empresas, diminuindo este à medida que se vai avançando para o topo da pirâmide. Isto não significa que existam tipos de responsabilidade com maior ou menor importância, mas apenas que

existem diferenças na intensidade com que são abordadas, aspeto que viria a ser realçado mais tarde por Schwartz e Carroll (2003).

As responsabilidades económicas são, no entender de Carroll (1979), as responsabilidades básicas das empresas, devido à sua natureza. No entanto, Carroll (1991) chama a atenção para o facto do princípio do lucro da empresa não ser suficiente para garantir uma prática socialmente responsável.

A sociedade requer ainda que as empresas cumpram a legislação e outras regulamentações em vigor, o que se configura como um conjunto de responsabilidades legais, quer de cariz positivo ou negativo (Carroll, 1991).

Existem também alguns comportamentos e atividades não previstos na lei, mas que são esperados pela sociedade, emergindo assim um conjunto de responsabilidades éticas relacionadas com a legitimação da empresa na envolvente. Apesar destas responsabilidades serem pouco tangíveis, revelam uma preocupação com uma atuação justa, respeitando os direitos dos *stakeholders* (Carroll, 1991).

Por fim, as responsabilidades discricionárias ou filantrópicas seriam aquelas que se baseiam na vontade e escolha da empresa, uma vez que, apesar das expectativas sociais relativamente à empresa não serem claras, a sociedade deseja que a empresa possa assumir outros papéis sociais para além do económico, legal e ético (Carroll, 1979). Carroll (1991) exemplifica esta responsabilidade com o envolvimento da empresa em programas de promoção do bem-estar social, nomeadamente através de donativos ou tempo dos seus colaboradores. A componente filantrópica seria, assim, voluntária, não podendo ser alvo de regulamentação. O facto de uma empresa não se envolver nestas atividades também não poderia ser considerado como não ético.

Neste sentido, Carroll (1979) define responsabilidade social das empresas da seguinte forma: *A responsabilidade social das empresas abrange as expectativas económicas, legais, éticas e*

*discricionárias que a sociedade tem em relação às organizações num determinado momento*¹⁰⁶ (p. 500).

As responsabilidades económicas e legais seriam *requeridas* pela sociedade, as responsabilidades éticas *esperadas* e as responsabilidades filantrópicas *desejadas* (Carroll e Shabana, 2010, p.90).

A representação piramidal da responsabilidade social apresenta algumas limitações, tal como sistematizado num artigo de Schwartz e Carroll (2003), já que pode levar a uma leitura de hierarquização das responsabilidades, mas também à ausência de análise das tensões essencialmente entre os domínios económico e ético e económico e filantrópico e ainda, no nosso entender, legal e ético¹⁰⁷. São ainda apresentadas algumas dificuldades na distinção entre responsabilidades éticas e filantrópicas¹⁰⁸. Estas limitações levaram os autores a reduzir o modelo de análise responsabilidade social a três domínios: económico, legal e ético, prevendo interseções dos mesmos.

A responsabilidade social como prática de cidadania empresarial e de governança colaborativa

A teorização em torno do conceito de responsabilidade social sofreu também a influência da Ciência Política (Husted e Allen, 2000), que permitiu a introdução da noção de cidadania empresarial ou corporativa nesta análise.

¹⁰⁶ Tradução nossa.

¹⁰⁷ Por exemplo em situações de organizações sediadas em países com legislação discriminatória (de género, idade, etnia, etc), que se recusam a aplicá-la por motivos éticos.

¹⁰⁸ Os autores destacam, por exemplo, a dificuldade de classificar um donativo de uma empresa a uma organização sem fins lucrativos como prática de responsabilidade ética (esperada pela sociedade) de uma prática de responsabilidade filantrópica (apenas desejada pela sociedade) (Schwartz e Carroll, 2003, p.506).

Apesar de ser um termo utilizado por Bowen (1953) apenas mais recentemente (década de 90 do século XX) foi alvo de aprofundamento e sistematização. Um dos fatores que levou à consolidação desta abordagem foi o desenvolvimento das políticas neoconservadoras que, limitando a atuação pública, vieram a apelar à ação voluntária dos indivíduos e empresas no âmbito social (Windsor, 2001).

A cidadania empresarial é uma abordagem que tem origem nos contextos da prática, apesar de ter posteriormente despertado o interesse da comunidade académica (Matten, Crane e Chapple, 2003). Na sua génese pretendia ir além da mera filantropia, implicando o desenvolvimento de projetos específicos pela empresa e seus colaboradores, numa atitude pró-ativa, que poderá influenciar positivamente o desempenho económico da empresa (Husted e Allen, 2000), mas também os interesses dos vários *stakeholders* e da comunidade em geral, numa perspetiva de sustentabilidade da ação.

A empresa teria, assim, direitos e obrigações tal como um cidadão individual, sendo uma prática responsável a cooperação com outros agentes da sociedade civil (Brown, 2005).

Zadek (2007) utiliza a expressão *civil corporation* (p.12), precisamente no sentido de incentivar a atuação das empresas no quadro das suas competências internas e fatores externos.

Esta abordagem surge no sentido de ampliar uma conceção de responsabilidade social das empresas baseada na ação filantrópica, por vezes destinada a esconder práticas irresponsáveis, algumas das quais foram desmascaradas publicamente com grande impacto mediático, a partir da década de 90 do século XX¹⁰⁹ (Waddock, 2008b).

Uma das consequências mais interessantes deste movimento foi a produção de um crescente número de relatórios de sustentabilidade, códigos de conduta, princípios e outros

¹⁰⁹ Neste âmbito destacamos o recurso a trabalho infantil pela Nike, tornado público nos anos 90, a insolvência da Enron em 2001 por práticas financeiras irresponsáveis, a crise ambiental provocada pela BP em 2010 ou o caso da Petrobras, em que se divulgou a existência de práticas de corrupção e manipulação política em 2014.

documentos que pudessem orientar a atuação das empresas perante os diferentes grupos de *stakeholders* (Waddock, 2008b).

A reflexão acerca das questões da cidadania global e do crescente poder das empresas multinacionais, realça a complexa relação que estas empresas têm com um conjunto de *stakeholders* bastante diversificado, de acordo com os contextos onde operam (Rego et al., 2007).

Zadek et al. (2003) referiam o surgimento de uma terceira geração de responsabilidade social, a *responsabilidade competitiva*, que sucedia às gerações de *responsabilidade social não estratégica* (baseada na filantropia) e *responsabilidade social estratégica* (com ênfase na sustentabilidade) (p.10). A responsabilidade competitiva enfatiza, pois, a necessidade de aliar a atuação responsável das empresas a um acréscimo de competitividade nos mercados, pelo que se torna fundamental o estabelecimento de parcerias entre as empresas e os seus *stakeholders*, no sentido de uma ação coletiva que diferencie e premeie as práticas de responsabilidade social.

Foi sendo progressivamente introduzida uma visão mais global na cidadania empresarial, que levou à integração do conceito de governança colaborativa, ou seja, da ideia que as empresas em associação com outras organizações poderiam desenvolver novas formas de governação. Esta ideia é apoiada pela colaboração cada vez mais intensa por parte das empresas no desenho e implementação das políticas públicas, através das suas práticas de responsabilidade social (Zadek, 2006). Este aspeto apresenta algumas semelhanças com a perspetiva de desenvolvimento sustentável que será apresentada mais à frente.

Esta colaboração tem de ser negociada permanentemente, sendo um *processo dinâmico de mudança do papel das empresas na sociedade*¹¹⁰ (Zadek, 2006, p.16).

¹¹⁰ Tradução nossa.

A cidadania empresarial não está imune a críticas. Windsor (2001) acredita que esta abordagem mantém um cariz instrumental na análise da relação entre a empresa e a sociedade, com uma orientação clara, no seu entender, para a criação de valor.

Wood e Logsdon (2002a) propõem, inclusivamente uma designação alternativa à de cidadania empresarial, a de cidadania no negócio¹¹¹, já que consideram que a designação de cidadania empresarial foi muitas vezes utilizada como um novo rótulo, sem diferenciação do conceito de responsabilidade social, mas sem lhe fazer justiça, uma vez que se focou nas relações entre a empresa e a comunidade, apenas uma das vertentes da responsabilidade social. Desta forma, apesar das empresas terem uma influência determinante nos contextos sociopolíticos e seus desafios na escala global, limitavam-se, a uma visão micro de responsabilidade social assente em contextos territoriais mais limitados. A comparação realizada pelas autoras entre responsabilidade social empresarial e cidadania empresarial está patente na tabela seguinte.

¹¹¹ Voltaremos a este conceito no próximo ponto, já que as autoras constroem o conceito de cidadania no negócio utilizando os contributos de várias perspetivas da responsabilidade social, o que apoiará os nossos esforços de apresentar uma análise integrada do conceito no último ponto deste capítulo.

Tabela 2.2 Comparação entre responsabilidade social empresarial e cidadania empresarial (Adaptado de Wood e Logsdon, 2002a, p.65)

Variáveis de análise	Responsabilidade social empresarial	Cidadania empresarial
Caráter da atuação	Obrigatória e voluntária (pagamento de impostos; cumprimento da legislação; participação na resolução de problemas).	Voluntária, por vezes com um enfoque estratégico (utilização de recursos para criar benefícios para a comunidade e para a própria empresa).
Preocupações	Global (temas e <i>stakeholders</i>).	Visão mais focalizada na comunidade local e na caridade.
Visão acerca da obtenção de benefícios próprios	Os benefícios próprios são possíveis e aceitáveis, mas não assumidos, e as preocupações éticas e legais precedem-nos sempre.	Os benefícios próprios são desejáveis e servem de incentivo para comportamentos que beneficiem as comunidades locais.
Relação com as teorias económicas neoclássicas do capitalismo	Questiona as teorias (obrigações morais e legais precedem o interesse próprio).	Compatível com as teorias (caráter voluntário da ação, mas não essencial ou obrigatório).
Avaliação	Difícil de operacionalizar, de medir e avaliar.	Limitado e específico: mais fácil de medir.
Fundamentos	Fundamentos morais por vezes ambíguos.	Fundamentos de retribuição à sociedade, sem orientação filosófica específica.

Também Matten et al. (2003) questionam o facto de uma abordagem designada de cidadania empresarial apresentar frequentemente uma visão limitada e pouco clara do conceito de cidadania, pela diversidade de conceções de cidadania empresarial. Desta forma, esta noção é associada, em alguns casos, a práticas filantrópicas, numa visão mais restrita, podendo, noutros casos, considerar uma atuação mais abrangente da empresa numa situação de incapacidade do Estado proteger os seus cidadãos.

No nosso entender, este aspeto poderá representar um risco, no sentido de que, *in extremis*, se poderia equacionar uma intervenção social sem presença dos atores públicos, o que poderá colocar em causa a orientação no sentido do bem comum.

Este risco poderá ainda ser potenciado por eventuais motivações das empresas para uma atuação responsável assente no seu interesse próprio, relegando para segundo plano os interesses sociais (Matten et al., 2003).

Como vimos anteriormente, a abordagem da cidadania empresarial realça a integração da empresa num determinado contexto, numa comunidade local, preocupação que se estendeu posteriormente à comunidade global (Garriga e Melé, 2004).

2.1.3 Responsabilidade de visão partilhada ou de orientação para o bem comum

O terceiro conjunto de perspetivas teóricas é o que preconiza uma responsabilidade social de visão partilhada ou de orientação para o bem comum, assente num conjunto de premissas éticas na relação da empresa com a sociedade. Baseiam-se na ação *correta* para atingir uma *boa* sociedade (Garriga e Melé, 2004). Nesta perspetiva descreveremos brevemente a responsabilidade social como relação com as partes interessadas, como estratégia para o desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional, como expressão dos direitos universais e como orientação para o bem comum.

A responsabilidade social como relação com as partes interessadas (stakeholders)

Garriga e Melé (2004) distinguem duas perspetivas de análise relacionadas com os *stakeholders*: a teoria normativa dos *stakeholders* e a gestão dos interesses dos *stakeholders*, que têm como pressuposto comum o de que é necessário levar em conta os interesses das diversas partes interessadas da empresa, ou seja todos os que afetam e são afetados pela sua atuação, contrariando a visão mais restrita de resposta às necessidades dos acionistas (*stockholders*).

No entanto, esta definição de partes interessadas apresenta problemas de identificação de pessoas ou grupos concretos já que, pela sua amplitude, se pode tratar de qualquer pessoa, o que tornaria o conceito desnecessário e pouco relevante (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, e Colle, 2010).

Também Donaldson e Preston (1995) chamam a atenção para a utilização de diferentes vertentes da teoria dos *stakeholders* de forma indiscriminada, o que poderá conferir menor rigor às análises realizadas. Os autores identificam uma diversidade de perspetivas na teoria dos *stakeholders*: **descritiva** (descreve a empresa como um conjunto de interesses cooperativos e competitivos), **instrumental** (procura estabelecer uma relação entre a gestão de stakeholders e o desempenho da empresa), **normativa** (considera que os stakeholders têm interesses legítimos na atuação da empresa que devem ser considerados) e, por fim, uma componente de **gestão** (orienta a gestão de stakeholders em termos de atitudes, estruturas e práticas).

A vertente normativa da teoria dos stakeholders é dominante nas análises teóricas e teve o seu impulso fundamental de desenvolvimento no trabalho de autores como Freeman (1997) que defendeu que o dever para com os acionistas deveria ser substituído pelo estabelecimento de uma relação de confiança com as partes interessadas, que são todos aqueles que podem afetar e são afetados pela atuação das empresas. O autor considera que as principais partes interessadas são: os fornecedores, os clientes, os colaboradores, os acionistas, a comunidade local e os gestores da empresa.

Freeman (1997) considera que *cada uma das partes interessadas tem o direito de não ser tratada como um meio para um determinado fim, pelo que tem de participar na definição da direção futura da empresa* (p.67).

O desafio para os gestores seria, pois, o de manter o equilíbrio nas relações entre partes interessadas, sem privilegiar nenhuma delas, apesar de poderem existir situações em que uma das partes poderá ter determinado benefício em prejuízo de outra (Freeman, 1997).

Para Freeman (1997) a teoria das partes interessadas é construída com base numa matriz normativa, ou seja, indicando *como é que as empresas devem ser geridas e como os gestores devem atuar* (p.72). O carácter normativo poderá ser baseado em perspetivas diversificadas, dando o autor alguns exemplos, como a perspetiva feminista ou ecológica.

Outros autores centraram a sua análise na gestão dos interesses dos *stakeholders*. Mitchell, Agle e Wood (1997), partindo do conceito de *stakeholder* de Freeman, procuraram reduzir o seu âmbito, identificando diferentes tipos de *stakeholders*, de acordo com três atributos principais: o **poder** efetivo do *stakeholder* de influenciar a empresa, a **legitimidade** da sua relação com a mesma e a **urgência** da sua reivindicação perante esta, em termos da rapidez da resposta.

Neste sentido, é importante analisar o efetivo **poder** de influência dos *stakeholders*, que não se confunde com a mera apresentação de uma reivindicação. Por outro lado, terá de se averiguar se existe uma relação efetiva ou potencial do *stakeholder* com a empresa, sendo os dois tipos relevantes, uma vez que mesmo uma relação potencial pode apoiar a empresa a antecipar problemas (**legitimidade**). Por fim, teria ainda de se levar em consideração a **urgência** da reivindicação, ou seja, a necessidade que esta requer de atenção imediata (Mitchell et al., 1997).

No entanto, no âmbito da gestão dos *stakeholders* podem emergir alguns problemas no processo de decisão, nomeadamente: quais devem ser os interesses a privilegiar numa situação de divergência dos vários grupos de *stakeholders* ou dentro de um mesmo grupo de *stakeholders*; a necessidade de interpretar os interesses dos vários *stakeholders* ou de promover a sua participação neste processo; e os meios pelos quais a empresa identifica os interesses e escuta as partes interessadas (Rego et al., 2007).

Autores como Jones e Wicks (1999) procuraram fazer uma análise integrada das várias vertentes da teoria dos *stakeholders*. No entanto, denotam-se dificuldades na sistematização de um modelo de análise convergente que permita articular essas mesmas vertentes.

Freeman et al. (2010) defendem ainda que a teoria dos *stakeholders* pode ser conciliada com outras abordagens, aparentemente incompatíveis como as defendidas por Friedman e Porter e Kramer. Neste sentido, a criação de valor exige um relacionamento proveitoso entre empresa e suas partes interessadas.

A responsabilidade social como estratégia para o desenvolvimento sustentável e sustentabilidade organizacional

O conceito de desenvolvimento sustentável começa a ser utilizado de forma consistente a partir do Relatório lançado em 1987 pelas Nações Unidas intitulado *O Nosso Futuro Comum* (Comissão Mundial do Ambiente e do Desenvolvimento, 1991), também designado como Relatório Brundtland. O desenvolvimento sustentável é abordado numa perspetiva macro, mas que se viria a revelar com importância para as organizações, nomeadamente as empresas (Garriga e Melé, 2004).

O relatório define desenvolvimento sustentável como o processo que permite a satisfação das *necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras poderem satisfazer as de então* (CMAD, 1991, p.17).

A introdução deste conceito seria a assunção de que existem limites à ação humana, nomeadamente nas suas dimensões ambiental e social. Em termos ambientais é destacada a minimização dos efeitos sociais negativos na biosfera e na dimensão social são referidos aspetos como a satisfação das necessidades básicas de todos os seres humanos através de um acesso justo aos recursos, no sentido da melhoria da qualidade de vida de todos, o princípio da justiça social e a participação democrática no processo de decisão. Apenas através da limitação à ação humana desregulada se poderiam, de acordo com a Comissão presidida por Gro Brundtland, manter os níveis de crescimento económico (CMAD, 1991).

Desta forma, a conceção de desenvolvimento sustentável estaria assente em três dimensões principais: a vertente ambiental, social e económica, noção que se viria a generalizar na literatura da responsabilidade social como *triple bottom line*.

O Relatório procura equacionar os aspetos que influenciariam a motivação dos indivíduos para responder aos desafios do desenvolvimento sustentável, destacando três: a *educação*, o *desenvolvimento institucional* e o *cumprimento das leis* (CMAD, 1991, p. 58).

Por último, outro dos aspetos que gostaríamos de destacar neste documento é o facto de se reconhecer que os problemas de gestão de recursos e de cariz ambiental estão relacionados com as desigualdades de distribuição do poder económico e político.

A indústria pode continuar impune a provocar níveis inaceitáveis de poluição do ar e da água, porque as pessoas que têm de aguentar são pobres e incapazes de protestar eficazmente (CMAD, 1991, p. 58).

Mais recentemente, autores como Carmo (2014a) defendem a inclusão de uma dimensão cultural no conceito de desenvolvimento sustentável, no sentido de *garantir a preservação da memória e do património, respeitando identidades individuais e coletivas e promovendo o diálogo intercultural e inter-religioso* (p. 96).

No entanto, esta dimensão está em larga medida ausente de documentos que decorreram do Pacto Global das Nações Unidas, como os *Objetivos de Desenvolvimento do Milénio* (2000- 2015) e os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (2016-2030)¹¹², o que sugere a necessidade de valorizar esta dimensão como autónoma ainda que interligada com as restantes.

O conceito de desenvolvimento sustentável remete ainda para uma responsabilidade que se manifesta nas esferas global e local, que têm de ser articuladas entre si, exigindo uma estratégia de democracia participativa (Santos, 2012).

Nesta perspetiva, o desafio das organizações seria o de responder às necessidades mais vastas de sustentabilidade global através da resposta às necessidades dos *stakeholders*, promovendo simultaneamente a sua própria sustentabilidade. A sustentabilidade corporativa seria operacionalizada na tentativa das empresas estenderem ao máximo a

¹¹² Apesar das designações dos documentos remeterem para uma abordagem ligada ao conceito de Desenvolvimento Sustentável, valorizam, de forma central, a existência de direitos humanos universais, cuja promoção depende de parcerias globais, pelo que serão tratados no ponto relativo à abordagem dos direitos universais na responsabilidade social.

*esperança de vida dos ecossistemas (e dos recursos naturais que estes providenciam), das sociedades (e das culturas e comunidades) e das economias (contexto para a competição e sobrevivência das empresas)*¹¹³ (Elkington, 2010, p.115).

A abordagem do desenvolvimento sustentável tem sido criticada pelo seu carácter ambíguo, sem indicações concretas de como o operacionalizar na atuação das empresas.

Carmo (2014a, p. 97) analisa as questões da sustentabilidade no âmbito da educação para a cidadania, apontando algumas pistas para a intervenção neste domínio, através da definição de objetivos de aprendizagem, aplicáveis às escalas micro, meso e macro:

- promover o conhecimento acerca dos problemas de sustentabilidade, nas suas diversas vertentes;
- incentivar boas práticas ambientais (*redução, reutilização e reciclagem*) e de *consumo crítico*;
- fomentar a participação em *campanhas de denúncia de crimes* contra a sustentabilidade e o apoio a *campanhas de anúncio de práticas alternativas*.

Fergus e Rowney (2005) veem a abordagem do desenvolvimento sustentável como uma tentativa de questionar o paradigma económico instrumental e racional, introduzindo outras prioridades no processo de desenvolvimento. Os autores reconhecem os efeitos positivos desta abordagem (por exemplo o controlo da poluição e o investimento em energias renováveis), mas que acabou por não levar a uma alteração significativa do paradigma. Os aspetos mencionados acabam por motivar as empresas para a ação, pela presença de um incentivo financeiro, sem o qual esta não ocorreria.

¹¹³ Tradução nossa.

A responsabilidade social como expressão de direitos universais e estratégia de governança global

Uma outra perspetiva de abordagem à responsabilidade social é a que se constitui como expressão dos direitos humanos, uma visão normativa que se baseia na existência de direitos universais, que não dependem dos contextos particulares em que as empresas atuam e que se assume de particular relevância com o crescimento do número de empresas com atuação transnacional.

A Declaração Universal dos Direitos Humanos (ONU, 1948), estabelece alguns princípios fundamentais relativos à garantia de direitos, sendo a ideia base enunciada no artigo primeiro, a da necessária solidariedade entre seres humanos. Ao longo da Declaração é implícita a ideia de que as empresas, tal como outros atores (Estado e indivíduos) têm o dever de manter as condições para um exercício efetivo desses direitos: *Nenhuma disposição da presente Declaração pode ser interpretada de maneira a envolver para qualquer Estado, agrupamento ou indivíduo o direito de se entregar a alguma actividade ou de praticar algum acto destinado a destruir os direitos e liberdades aqui enunciados* (ONU, 1948, artigo 30º).

Esta ideia implica a garantia de direitos humanos na relação direta das organizações com os seus colaboradores, por exemplo, na livre participação na vida sindical (artigo 23º) e no direito a repouso e lazer, através de uma *limitação razoável da duração do trabalho e a férias periódicas pagas* (artigo 24º). Por outro lado, existe uma clara ênfase na defesa de direitos que devem ser considerados de forma mais global e que envolvem uma relação da organização com a comunidade. Neste sentido, destacamos aspetos como a não discriminação (artigo 2º), a proibição da escravatura e da tortura (artigos 4º e 5º), entre outros.

É de realçar que a questão dos direitos não é vista de forma isolada na Declaração, estando estes claramente associados aos deveres decorrentes da legislação em vigor e do respeito pelos direitos dos outros (ONU, 1948, artigo 29º).

As organizações não-governamentais têm realizado um importante trabalho de sensibilização e denúncia de situações que desrespeitam os direitos humanos, tendo paralelamente surgido inúmeros documentos orientadores para a ação, particularmente das empresas multinacionais. Destacamos as orientações da OCDE para as empresas transnacionais (1976), a Declaração tripartida da OIT dos princípios relativos às empresas multinacionais e política social (1977) e os Princípios Globais Sullivan (1999).

Mais recentemente, o Pacto Global das Nações Unidas¹¹⁴ lançado em 2000 pelo Secretário-geral Kofi Annan, definiu dez princípios nas áreas dos direitos humanos, práticas laborais, proteção ambiental e anticorrupção, estimulando a atuação voluntária das organizações, a aprendizagem e o diálogo entre as mesmas e a disseminação das práticas através dos relatórios designados de *COP (Communication on Progress)*¹¹⁵. Deste Pacto resultaram os *Objetivos de Desenvolvimento do Milénio* (2000- 2015) e mais recentemente os *Objetivos de Desenvolvimento Sustentável* (2016-2030), que apesar de diferentes assentam em dimensões comuns (pobreza e fome, saúde, educação, igualdade de género, ambiente, sustentabilidade económica, desigualdades sociais, justiça social e sustentabilidade social e parcerias¹¹⁶) ainda que exploradas de forma mais ou menos específica. Apesar das designações destes documentos remeterem para uma abordagem ligada ao conceito de Desenvolvimento Sustentável, como já foi referido anteriormente, apresentam um enfoque na existência de direitos humanos universais, cuja prossecução depende de parcerias globais.

¹¹⁴ No original, United Nations Global Compact.

¹¹⁵ <http://globalcompact.pt/> (acedido no dia 13.07.2016)

¹¹⁶ Para informação adicional acerca do Objetivos de Desenvolvimento do Milénio consultar: <https://www.unric.org/html/portuguese/pdf/2010/MDGs-at-a-GlanceFINAL-pt.pdf> (acedido no dia 13.07.2016). Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável estão disponíveis em http://www.unric.org/pt/images/stories/2016/ods_2edicao_web_pages.pdf (acedido no dia 13.07.2016).

Pelos aspetos mencionados acima, esta abordagem parece poder contribuir para a minimização dos riscos de utilização do relativismo cultural como matriz de análise e atuação, nomeadamente a sua arbitrariedade e desrespeito por valores fundamentais que possam não estar contemplados numa determinada ordem jurídica.

O desafio que se coloca às empresas é saber distinguir quando se deve adaptar ao contexto local (*Em Roma sê Romano*) e quando se espera que atuem contrariamente aos valores e legislação desse mesmo contexto, no sentido de defender valores universais (Wettstein e Waddock, 2005, p. 307).

Um dos debates que se tem desenrolado nesta perspetiva consiste no papel que as orientações no âmbito dos direitos humanos deverão ter, ou seja, se devem assumir um cariz voluntário ou obrigatório. Por um lado, alguns defendem o carácter voluntário da ação, no sentido de que as empresas escolhem se pretendem ir além das obrigações legais. Por outro lado, existem os que defendem a necessidade de responsabilização direta das empresas pela prossecução dos direitos humanos, como resultado do processo de mudança social, uma vez que existem enormes desafios sociais e que as empresas têm uma influência decisiva nos contextos sociais em que operam, pelo que não se podem eximir destas responsabilidades (Wettstein e Waddock, 2005). Neste sentido, estaríamos a falar de uma cidadania global como expressão da responsabilidade social nas empresas.

De acordo com Wettstein e Waddock (2005) se bem que *existem empresas que desenvolvem esforços genuínos de promoção dos direitos humanos não porque isso compensa, mas porque é a coisa certa a fazer* (p. 311), esta abordagem voluntária parece não ser suficiente para assegurar a prossecução dos direitos humanos que, sendo inalienáveis, não podem ser válidos para as empresas apenas numa lógica voluntária. No entanto, existe uma maior objetividade na abordagem aos direitos negativos (abster-se de determinadas ações) do que nos direitos positivos (ter uma ação pró-ativa em matéria de direitos humanos), já que estes últimos ultrapassam a capacidade de resposta isolada das empresas, exigindo um trabalho colaborativo na definição do contributo de cada ator para a operacionalização destes direitos.

Neste sentido, o Pacto Global não seria um instrumento para a adoção de responsabilidades voluntárias, mas sim um instrumento para o cumprimento de um dever obrigatório de análise dos impactos da atuação das empresas nos direitos humanos (Wettstein e Waddock, 2005).

Neste âmbito, o InterAction Council (1997) apresentou uma proposta para a criação de uma Declaração Universal dos Deveres Humanos, que será explorada no capítulo 3, no âmbito da análise dos direitos humanos na matriz do Serviço Social.

Responsabilidade social como orientação para o bem comum

Esta perspetiva, que partilha algumas das ideias da teoria dos *stakeholders* e do desenvolvimento sustentável, mas é distinta destas, associa a responsabilidade social a uma orientação para o bem comum, assumindo que as empresas devem contribuir positivamente para o mesmo, uma vez que são parte integrante da sociedade (Garriga e Melé, 2004).

O conceito de bem comum foi integrado nos debates no seio das abordagens da ética (particularmente no pensamento de Aristóteles e S. Tomás de Aquino) e das doutrinas políticas e religiosas, como já foi discutido no capítulo 1, destacando-se nestas últimas a Doutrina Social da Igreja, em que surge como princípio, articulado com os restantes princípios de personalismo, subsidiariedade e solidariedade.

Numa comunidade os indivíduos estão ligados por objetivos comuns, partilhando bens públicos (direitos humanos, ar, paz, coesão social e sistemas de educação e saúde), o que promove a sua interdependência. O bem comum emerge quando os membros dessa comunidade procuram contribuir para a melhoria da qualidade de vida, para benefício de todos, incluindo de si próprios. Não se confunde por isso com o interesse geral ou com a soma de determinados bens (Melé, 2009), não sendo também incompatível com os bens privados (Argandoña, 2009).

De acordo com Argandoña (2009), a economia trata a noção de bem como algo que pode satisfazer as necessidades ou desejos dos agentes económicos, podendo ser de diversos tipos: os **extrínsecos** (externos ao agente), **intrínsecos** (internos ao agente) e **transcendentes** (o que o agente procura para os outros, apesar de ter um efeito em si mesmo). Aplicando esta tipologia a uma situação de emprego, os bens extrínsecos podem ser materiais ou instrumentais (*remuneração*) e intangíveis (*reconhecimento e aprovação de chefes e colegas*), os bens intrínsecos, poderão manifestar-se na *satisfação pessoal, a aquisição de conhecimento e desenvolvimento de capacidades no trabalho* e os bens transcendentais seriam os *hábitos morais e virtudes* desenvolvidos, no âmbito de relações sociais, neste caso em contexto de trabalho. Neste sentido, os bens transcendentais são comuns ou públicos por natureza (Argandoña, 2009, pp. 3-6).

De acordo com Argandoña (2009), todos estes bens são dotados de legitimidade, mas é necessário reforçar a presença de bens transcendentais especificamente à escala organizacional, sob pena de se estar a privilegiar uma visão de curto-prazo, colocando em causa a consistência dessa organização e da sua capacidade de produção.

Desta forma, tal como o bem comum de uma determinada comunidade está ligado ao bem comum das sociedades, também o bem comum de uma empresa deve ser consistente com o bem comum das sociedades (Melé, 2009).

A noção de bem comum está relacionada com o conceito japonês de *kyosei*, com origem na filosofia confuciana, que pode ser definido como o *espírito de cooperação em que indivíduos e organizações vivem e trabalham juntos para o bem comum* (Kaku, 1997).

A cooperação entre empresas e destas com os seus *stakeholders* pode constituir-se, de acordo com Kaku (1997), como força poderosa para a mudança social, política e económica, já que permite incidir sobre os três principais tipos de desequilíbrios globais: desequilíbrios entre países com *deficits* e *superavits*, desequilíbrios entre países ricos e pobres e desequilíbrios entre gerações na utilização dos recursos.

Kaku (1997) identifica cinco estádios na construção do *kyosei* corporativo, desde um estágio de mera sobrevivência económica a um estágio de assunção dos Estados como parceiros *kyosei*. Os estádios estão sintetizados na figura seguinte¹¹⁷.

Figura 2.3 Estádios do *kyosei* corporativo (Elaboração própria, com base em Kaku, 1997)



Na tabela seguinte é apresentada uma breve descrição de cada estágio, bem como os contributos da empresa relativamente à sociedade.

¹¹⁷ Os estádios foram sistematizados por nós na figura, sob a forma de uma pirâmide invertida, na medida em que, ao avançar nos mesmos, a empresa tem uma visão progressivamente mais global das realidades com que interage e que *a força de cada camada depende da força da camada precedente* (Kaku, 1997, p.56).

Tabela 2.3 Estádios do kyosei corporativo, ideias centrais e contributos da empresa para a sociedade
(Elaboração própria, com base em Kaku, 1997)

Estádios	Descrição	Contributos da empresa para a sociedade
1. Sobrevivência económica	Atuação centrada no lucro e posição de mercado	Produção de bens, compra de matérias-primas locais, criação de emprego
2. Cooperação entre gestão e colaboradores	Valorização da cooperação entre gestores e colaboradores e do papel de cada um de forma mútua	Qualidade de vida dos colaboradores (salários, formação e outros benefícios)
3. Cooperação com atores externos	Valorização dos <i>stakeholders</i> externos (clientes, fornecedores, concorrentes e comunidade)	Atitude de respeito para com os clientes, apoio técnico a fornecedores, parcerias com concorrentes e resolução de problemas locais
4. Ativismo global	Atuação transnacional da empresa	Impactos transnacionais a nível social (formação de trabalhadores e redução dos níveis de pobreza) e ambientais (minimização dos efeitos negativos da atividade da empresa)
5. Estado como parceiro <i>kyosei</i>	Pressão junto dos Estados para alterar os desequilíbrios globais	Apoio na criação de legislação específica (ex: redução da poluição) e recomendações para alteração das normas da atividade económica

De acordo com Kaku (1997), as empresas que conseguem atingir o último estágio são raras, já que este exige uma alteração do paradigma tradicional de relação das empresas com o Estado, centrado na obtenção de benefícios dessas mesmas empresas.

Baseando-se no princípio de kyosei, mas também no respeito pela dignidade humana, surgiram, em 1994, os *Caux Round Table Principles for Business*¹¹⁸, no sentido de orientar a atuação das empresas, integrando os contributos de outras abordagens teóricas, nomeadamente a teoria dos *stakeholders* e uma visão global assente na noção de desenvolvimento sustentável nas suas quatro vertentes (económica, social, ambiental e

¹¹⁸ Este documento elaborado pela Caux Round Table, criada em 1986, tem sido alvo de atualizações, sendo a mais recente de 2010.

cultural). Enfatiza o carácter voluntário da atuação, uma vez que considera insuficiente o mero cumprimento da legislação e dá indicações específicas relativamente à gestão de grupos de *stakeholders* (Caux Round Table, 2010).

As críticas apontadas a esta perspetiva baseiam-se em duas dificuldades principais: por um lado, a definição do que contribui para o bem comum em cada comunidade (Melé, 2009); por outro lado, a definição do grau de responsabilidade da empresa na orientação para o bem comum (Mahon e McGowan, 1991).

Os autores parecem apontar para a necessidade de contextualizar as realidades e avaliar as circunstâncias particulares de cada contexto, desenvolver uma *sabedoria prática*, o que remete para questões de atuação metodológica, e de estabelecer um *diálogo social sincero* (Melé, 2009, p. 236).

2.2 A prática da responsabilidade social em contexto organizacional

Ao longo da análise realizada relativamente às conceções teóricas da responsabilidade social, que se foram desenvolvendo de forma mais intensa a partir da segunda metade do século XX, foi visível uma crescente preocupação na operacionalização das grandes orientações da responsabilidade social em práticas concretas e na definição do efetivo papel das empresas na sociedade, face à crescente intensidade e multidimensionalidade dos problemas sociais e ao contexto de crise económico-financeira.

Neste sentido, existindo, por um lado, dificuldades na concretização das funções económicas e sociais do Estado¹¹⁹, ainda que suportado pelo trabalho das organizações da economia social e solidária e mesmo por uma intensa atuação de outros atores da sociedade civil

¹¹⁹ Carmo (2011) identifica três vertentes das funções económicas e sociais do Estado: uma vertente económica (*subsistemas de produção, distribuição e consumo*), uma vertente cultural (*subsistemas de ciência e tecnologia, de artes, de lazeres e de gestão do património*) e uma vertente social (*subsistemas de educação e formação, de saúde, de segurança social, de trabalho e emprego e do ambiente e da segurança*) (p.40).

(indivíduos, famílias e comunidades), a crescente preocupação e intervenção das empresas na sociedade por via das suas práticas e políticas de responsabilidade social, parece apontar para a possibilidade de promover sinergias entre atores perante desafios sociais.

Na nossa perspetiva importa, no entanto, ter alguns cuidados no reforço do trabalho colaborativo que, não sendo novidade, não pode assumir-se como alternativa ao cumprimento da missão de cada um dos atores, seja pela via da desresponsabilização do Estado pelas suas funções económicas e sociais, seja pela assunção por parte das empresas de um papel preponderante na definição das políticas sociais.

A prática da responsabilidade social tem sido classificada, em duas dimensões clássicas: a dimensão interna e a dimensão externa, cujo detalhe se apresenta nas tabelas seguintes, sem pretensões de esgotar todas as potenciais áreas de prática de responsabilidade social.

Tabela 2.4 Dimensão interna da responsabilidade social das organizações (sub-dimensões, variáveis e exemplos de práticas) (Elaboração própria, com base em Comissão das Comunidades Europeias, 2001 e Santos, 2006)

Sub-dimensão	Variáveis e exemplos de práticas
Gestão de recursos humanos e gestão da mudança	<ul style="list-style-type: none"> * recrutamento (exs: critérios de não discriminação; gestão sustentável do trabalho temporário, a termo e sem termo); * sistemas de remuneração e gestão de carreira (ex: sistemas de remuneração com base na avaliação de desempenho; regimes de participação no lucro e no capital da empresa; sistemas de mobilidade interna; preparação da reforma); * aprendizagem ao longo da vida (ex: formação profissional; programas de educação-formação). * participação e responsabilização dos colaboradores no funcionamento quotidiano da organização (exs: mecanismos de participação nos processos de decisão; iniciativas de promoção da inovação) e em processos extraordinários (exs: auscultação em processos de despedimento, reestruturação, aquisições e fusões; apoio a micro-projetos/micro-empresas dos trabalhadores). * conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar, através do apoio de serviços de ação social (ex: criação de equipamentos próprios ou sua comparticipação- creches, jardins-de-infância, centros de dia, lares), de serviços de apoio à vida quotidiana (exs: engomadoria, <i>babysitting</i>, transportes escolares) ou de outros programas de flexibilização da prestação de trabalho e de promoção do lazer (exs: flexibilidade na gestão do horário de trabalho; iniciativas desportivas e culturais). * gestão da diversidade (ex: iniciativas de promoção de igualdade de género). * acompanhamento de colaboradores em situações de vulnerabilidade (exs: apoio na doença e incapacidade; programas de apoio ao sobreendividamento); * benefícios sociais (exs: refeitório, sistemas de proteção social complementares à segurança social).

Tabela 2.4 (cont.) Dimensão interna da responsabilidade social das organizações (sub-dimensões, variáveis e exemplos de práticas) (Elaboração própria, com base em Comissão das Comunidades Europeias, 2001 e Santos, 2006)

Sub-dimensão	Variáveis e exemplos de práticas
Comunicação	<ul style="list-style-type: none"> * iniciativas de fortalecimento da cultura organizacional (exs: códigos de conduta e de ética e princípios corporativos; plataformas eletrónicas; dossiê de apresentação da organização para novos colaboradores e manuais de acolhimento; jornal/TV internos; encontros formais e informais entre os colaboradores). * criação de campo dedicado à responsabilidade social no website da organização. * transparência e reporting (exs: elaboração de relatórios de responsabilidade social).
Saúde, Higiene e Segurança no Trabalho	<ul style="list-style-type: none"> * sistemas de gestão/ certificação da saúde, higiene e segurança no trabalho. * serviços de saúde (exs: medicina no trabalho; gabinete médico e de enfermagem; medidas de apoio a doenças profissionais e dependências). * medidas de promoção da segurança (ex: planos de emergência, ergonomia do posto de trabalho). * segurança dos produtos e materiais utilizados na atividade da organização.
Gestão do impacto ambiental e dos recursos naturais (em sentido restrito)	<ul style="list-style-type: none"> * sistemas de gestão/ certificação ambiental. * critérios ambientais na produção e comercialização de bens e/ou prestação de serviços. * redução, reutilização e reciclagem e poupanças (exs: iniciativas de poupança energética e de água; utilização de fontes de energia renováveis). * informação/ sensibilização interna (exs: iniciativas de sensibilização para colaboradores e suas famílias).

Tabela 2.5 Dimensão externa da responsabilidade social das organizações (sub-dimensões, variáveis e exemplos de práticas) (Elaboração própria, com base em Comissão das Comunidades Europeias, 2001 e Santos, 2006)

Sub-dimensão	Variáveis e exemplos de práticas
Envolvimento com a comunidade/ sociedade	<ul style="list-style-type: none"> * cumprimento da legislação; * pagamento de impostos; * patrocínios e donativos (ex: patrocínio de eventos culturais e desportivos; mecenato social, cultural e científico). * integração de pessoas em situação de vulnerabilidade social, através da sua formação e/ ou contratação (exs: pessoas em programas de reinserção social, pessoas com deficiência, desempregados de longa e muito longa duração, outros grupos em situação de vulnerabilidade social); * programas de apoio a pessoas em situação de vulnerabilidade social (ex: voluntariado empresarial). * acompanhamento e investimento em iniciativas empreendedoras inovadoras e socialmente responsáveis. * trabalho em parceria (ex: partilha de instalações, equipamentos e recursos humanos; participação em grupos de trabalho). * envolvimento em projetos locais e transnacionais (exs: programa Rede Social; prémios direcionados para a comunidade).
Relação com parceiros comerciais, fornecedores e consumidores/ clientes	<ul style="list-style-type: none"> * incentivo junto dos parceiros comerciais e fornecedores da adoção de princípios, valores e formas sustentáveis de produção e comercialização (ex: normas específicas para fornecedores em matéria ambiental, saúde, higiene e segurança no trabalho, direitos humanos,...). * respeito por critérios de comércio justo e cumprimento dos prazos de pagamento. * fornecimento ético, eficiente, seguro e ecológico de produtos e serviços (exs: informação nos rótulos dos produtos). * ferramentas de contacto e auscultação ao cliente (exs: plataformas eletrónicas; linhas de apoio ao cliente; provedor do cliente; sistemas de tratamento de reclamações). * preocupação com a utilização dos produtos e serviços por cidadãos com limitações sensorio-motoras.
Promoção dos direitos humanos	<ul style="list-style-type: none"> * adoção de documentos orientadores da conduta organizacional em matéria de direitos humanos (exs: Declaração Universal dos Direitos Humanos; Global Compact). * combate à corrupção (exs. planos e medidas específicas; códigos de relacionamento com os parceiros, nomeadamente a administração pública). * participação em programas de promoção dos direitos humanos (ex: programas de erradicação do trabalho infantil).
Preocupações ambientais globais	<ul style="list-style-type: none"> * adesão a normas e convenções internacionais em matéria ambiental (ex: Protocolo de Quioto; Global Compact; ODS; orientações da OCDE). * monitorização da atuação da organização em matéria ambiental (ex: sistemas de monitorização dos impactos ambientais da organização). * adesão a rótulos ecológicos.

Apesar da identificação destas duas dimensões tradicionalmente utilizadas no âmbito da responsabilidade social, as práticas não devem ser analisadas de forma fragmentada, já que existem pontos de conexão, que impedem a sua classificação simplista numa das dimensões. Exemplo desta interligação é a prática de voluntariado empresarial, que implica um trabalho

articulado a nível interno, no âmbito da gestão de recursos humanos (identificação de potenciais voluntários e seus interesses, criação de regulamentos de voluntariado específicos) e externo, no âmbito das ações de envolvimento com a comunidade (identificação de necessidades sociais e de organizações disponíveis para receber voluntários), com o posterior processo de ajustamento entre o perfil dos voluntários e das organizações.

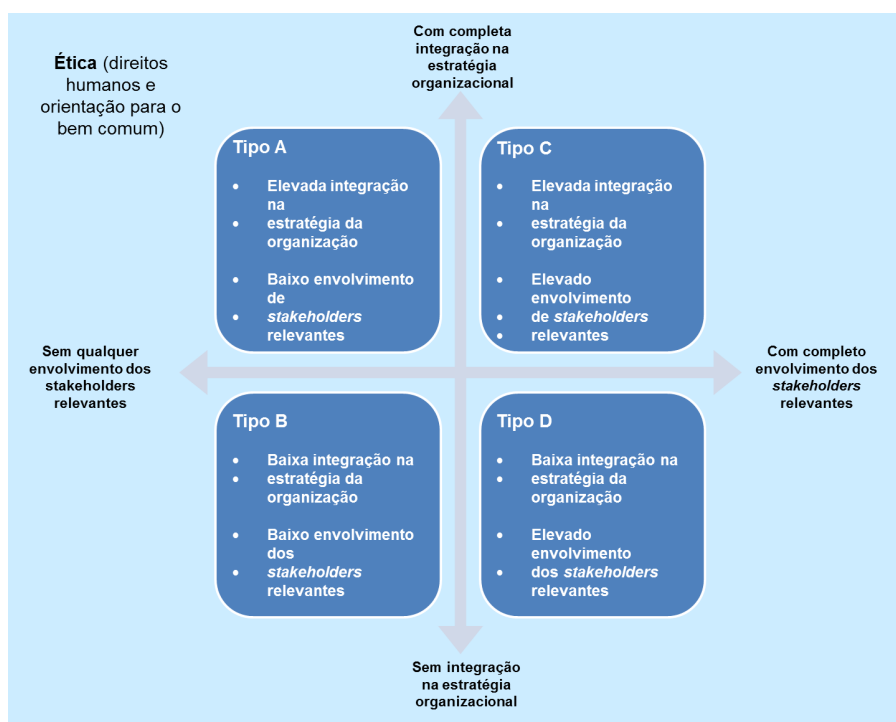
Na sequência da revisão de literatura analisámos as práticas de responsabilidade social, num trabalho anterior, através de dois eixos fundamentais (Esgaio, 2009):

- um **eixo estratégico**, ou seja, a forma como as práticas de responsabilidade social estão integradas na estratégia da organização (desde práticas pontuais sem ligação à missão ou área de negócio a práticas de continuidade, que fazem parte integrante da estratégia dessa organização);
- um **eixo democrático**, isto é, a intensidade de envolvimento dos *stakeholders* no desenvolvimento dessas práticas (desde práticas apenas desenvolvidas pelos gestores da organização a práticas que integram a participação de todos os *stakeholders* relevantes ou que levam em conta os seus interesses).

Esta análise foi elaborada num pressuposto básico, mas não manifesto nesse trabalho, e que procuramos agora clarificar. O desenho, implementação e avaliação das práticas com base numa forte integração na estratégia organizacional e com um intenso envolvimento dos *stakeholders* relevantes poderá apoiar a consistência e impacto dessas mesmas práticas, mas sempre no âmbito de uma **matriz ética prévia**, que permita orientá-las no sentido do respeito dos direitos universais e do bem comum.

Procuramos, na figura seguinte, apresentar esta matriz de análise das práticas de responsabilidade social.

Figura 2.4 Matriz de caracterização das práticas de responsabilidade social (Adaptado de Esgaio, 2009)



Desta forma, seria possível identificar quatro tipos de práticas:

- as **práticas de tipo A** são as que, apesar de se integrarem claramente na estratégia organizacional, têm um baixo envolvimento dos *stakeholders* relevantes, o que pode dever-se a dificuldades na sua mobilização e motivação ou a uma liderança ou gestão mais diretivas. Assim, estas práticas poderão, a médio e longo prazo, vir a colocar em causa a estratégia definida. A título de exemplo, incluem-se neste tipo, as doações de produto das empresas que ocorrem sem o envolvimento dos *stakeholders* relevantes;
- as **práticas de tipo B** revelam uma fraca integração na estratégia da organização, bem como um fraco envolvimento dos *stakeholders*, pelo que são totalmente desajustadas quer às necessidades das partes interessadas, quer à estratégia da empresa. Um exemplo deste tipo de práticas é o de donativos financeiros por parte das empresas em áreas sem relação com a sua área de negócio e sem o envolvimento dos *stakeholders* relevantes;
- as **práticas de tipo C** estão bastante integradas na estratégia da organização, contando ainda com um elevado envolvimento dos *stakeholders* relevantes, que poderá permitir

responder às necessidades daqueles e, simultaneamente, à estratégia previamente definida. São exemplo destas práticas, a integração de empresas em projetos comunitários, na sua área de negócio (como a formação de jovens na área das tecnologias de informação por uma empresa desta área) e com o envolvimento dos *stakeholders* relevantes;

- as **práticas de tipo D**, apesar de contarem com um elevado envolvimento dos *stakeholders* relevantes, *têm uma baixa* integração na estratégia da organização, o que poderá permitir responder às necessidades dos *stakeholders*, mas coloca em causa a estratégia definida. Estão integradas neste tipo de práticas as ações de voluntariado empresarial sem relação direta com o *core business*, quer sejam mais pontuais (ex: *Impact Days*), quer sejam de maior continuidade (ex: programas de voluntariado empresarial), mas que apresentam um forte envolvimento dos *stakeholders* relevantes.

Esta análise sugere a necessidade de desenvolvimento de práticas de tipo C pelas organizações, uma vez que são as que reúnem maior potencial de eficácia e eficiência, de promoção da coesão interna e mobilização para a atuação, sempre no pressuposto da aplicação de princípios éticos no âmbito dos direitos humanos e de orientação para o bem comum.

Isto não significa que todos os esforços das organizações se concentrem exclusivamente neste quadrante, já que a responsabilidade social envolve um processo por vezes longo de consolidação, sendo necessárias, em fases iniciais, estratégias mais imediatas que possam motivar os *stakeholders* internos, como é o caso das estratégias de tipo D.

Por outro lado, a utilização desta matriz como instrumento de análise das práticas de responsabilidade social tem exigências do ponto de vista do conhecimento aprofundado das mesmas, sem o qual qualquer tentativa de aplicação será artificial.

A prática da responsabilidade social tem sido influenciada pelo trabalho de organismos que, principalmente a nível internacional, têm procurado desenvolver dispositivos de orientação para a responsabilidade social em contexto organizacional.

Destacamos o trabalho desenvolvido pelo *Pacto Global das Nações Unidas (Global Compact)*, uma iniciativa política estratégica direcionada a negócios que estão motivados a alinhar as suas operações e estratégias com dez princípios universalmente aceites nas áreas dos direitos humanos, trabalho, ambiente e anti-corrupção e de onde decorreram os Objetivos do Milénio (2000-2015) e os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (2016-2030)¹²⁰, mas também pela *Global Reporting Initiative (GRI)*, uma organização que desenvolveu a matriz de *reporting* de sustentabilidade mais utilizada no mundo (*Sustainability Reporting Guidelines*), operacionalizada em princípios e indicadores de performance que podem ser utilizados pelas organizações para medir e reportar o seu desempenho económico, ambiental e social¹²¹. Também o *Instituto Ethos* tem desenvolvido, desde 1998, no contexto brasileiro, a sua missão de mobilizar, sensibilizar e apoiar as empresas na gestão dos seus negócios de forma socialmente responsável, tornando-as parceiras na construção de uma sociedade justa e sustentável. A organização disponibiliza manuais e outras ferramentas de suporte à prática da responsabilidade social, estabelecendo parcerias a nível internacional¹²².

Este trabalho levou a um acréscimo significativo de práticas de transparência organizacional, como a elaboração de relatórios de responsabilidade social, que possam ir além da divulgação de dados económico-financeiros (Rego et al., 2007).

Em Portugal, o *Grupo de Reflexão e Apoio à Cidadania Empresarial (GRACE)*, tem procurado, desde 2000, promover o conhecimento nas temáticas da cidadania empresarial e da responsabilidade social das organizações e o apoio a atividades desenvolvidas por terceiros (associados ou não) nesta área, procurando a colaboração com as comunidades locais, as organizações de economia social e solidária e as entidades públicas¹²³. A *Associação*

¹²⁰ Retirado de <http://www.unglobalcompact.org/> (página consultada no dia 18.03.2016).

¹²¹ Informação recolhida em: <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> (página consultada no dia 18.03.2016).

¹²² Informação recolhida de: <http://www3.ethos.org.br/> (página consultada no dia 18.03.2016).

¹²³ Retirado de <http://www.grace.pt> (página consultada no dia 18.03.2016).

Portuguesa de Ética Empresarial (APEE), fundada em novembro de 2002 por um grupo de profissionais e empresários, propôs-se dinamizar o debate da ética nas organizações, tendo integrado a equipa da elaboração da norma portuguesa de responsabilidade social (NP 4469-1:2008)¹²⁴. Também o *Business Council for Sustainable Development Portugal* (BCSD Portugal) tem desenvolvido um trabalho relevante, na divulgação dos princípios de Desenvolvimento Sustentável e na promoção da cooperação entre a comunidade empresarial, os governos e a sociedade civil, através da educação, formação e implementação de projetos, com vista a influenciar as políticas públicas¹²⁵.

Mais recentemente surgiu o Observatório de Responsabilidade Social e Ensino Superior, uma rede colaborativa com o objetivo de promover a responsabilidade social neste contexto organizacional e que levou à elaboração do Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior, em 2018 (ORSIES, 2018)¹²⁶.

Um crescente número de organizações tem aderido a sistemas de certificação¹²⁷ ou a rótulos¹²⁸ de responsabilidade social e têm-se multiplicado os prémios e os rankings, sendo que estes últimos podem ou não estar diretamente associados aos primeiros¹²⁹.

¹²⁴ Informação do site: <http://www.apee.pt/> (página consultada no dia 18.03.2016).

¹²⁵ Retirado de <http://www.bcsdportugal.org/> (página consultada no dia 18.03.2016).

¹²⁶ Este Observatório é uma iniciativa liderada pela Fórum Estudante e que conta com o apoio da Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior, tendo envolvido 30 Instituições de Ensino Superior na delimitação das dimensões de responsabilidade social no contexto destas organizações, na identificação e boas práticas e na elaboração de recomendações para a sua atuação. A autora deste trabalho participou como co-redatora neste Livro Verde.

¹²⁷ Dão-se como exemplos as normas internacionais SA8000, ISO26000, AA1000, ISO14000 e a norma portuguesa NP4469-1:2008.

¹²⁸ São utilizados rótulos como o rótulo ecológico europeu e diversos rótulos de comércio justo.

¹²⁹ Em Portugal, são exemplos de prémios, o Prémio Igualdade é Qualidade (Comissão para a Igualdade no Trabalho e no Emprego), a Empresa familiarmente mais responsável (Deloitte e AESE – Escola de Direção e Negócios) e o Prémio Cidadania das Empresas e Organizações (PricewaterhouseCoopers e AESE- Escola de

2.3 A crítica à responsabilidade social: entre virtuosismo e virtualidade

A responsabilidade social tem sido alvo de inúmeras críticas, por vezes ferozes, perante situações que são trazidas ao conhecimento da opinião pública relativas a práticas menos adequadas em termos éticos e ao desfasamento entre discurso e prática ou, na designação de Waddock (2004, p.314), *a diferença entre o ideal e o real*, apontando para a utilização, por parte dos atores, de estratégias de cosmética, no sentido de encobrir as verdadeiras atitudes e motivações perante a responsabilidade social.

Estas críticas surgem da mais apertada vigilância sobre a atuação das organizações num contexto global e da maior visibilidade de práticas insustentáveis, através da cobertura dos meios de comunicação social, da atuação de organizações não governamentais e de membros das próprias organizações, que têm denunciado ações ilegais ou ilícitas¹³⁰.

As críticas apresentadas na vasta literatura, centram-se na relação entre uma responsabilidade social reveladora de um efetivo **virtuosismo**, ou seja, assente numa reflexão sobre um conjunto de valores que são posteriormente colocados em prática pelas organizações e uma responsabilidade social assente na **virtualidade**, ou seja, onde existem desfasamentos mais ou menos intensos entre retórica e prática.

As principais críticas podem ser sintetizadas em três grupos: as relativas às tensões sociais no debate acerca da responsabilidade social e do papel dos vários atores neste âmbito, as motivações para a responsabilidade social e as insuficiências na avaliação dos seus efeitos.

Direção e Negócios). A iniciativa Melhores Empresas para Trabalhar desenvolvida pela Great Place to Work Portugal publica um ranking e atribui prémios às empresas mais bem classificadas.

¹³⁰ A denúncia destas situações tem sido analisada na literatura como os processos de *whistleblowing* (Rego et al., 2007).

2.3.1 Tensões sociais no debate acerca da responsabilidade social e do papel dos vários atores

Como vimos anteriormente neste capítulo, a literatura é fértil em conceções teóricas de responsabilidade social e outros conceitos relacionados, tornando o conceito polissémico e de difícil operacionalização. É dada preferência a uma análise centrada no contexto empresarial, em detrimento de outros contextos organizacionais como as entidades públicas e as organizações da economia social e solidária. Assume-se que a atividade desenvolvida por estes dois últimos grupos de atores, *já pressupõe uma ação socialmente responsável*, o que pode comprometer uma prática socialmente responsável e conduzir a efeitos negativos na sustentabilidade dessas mesmas organizações (Santos, Seabra, Jorge e Costa, 2014, p.8).

Tal como apresentámos no capítulo 1, a responsabilidade enquadrada numa matriz ética é apresentada essencialmente como um atributo individual, o que poderia, de acordo com alguns autores, colocar em causa o próprio conceito de responsabilidade social nas organizações, uma vez que se trataria de uma apropriação de processos individuais por parte de entidades abstratas.

A análise do papel das empresas na responsabilidade social tem sido debatida desde muito cedo, já que não se pode assumir como solução para todas as situações, tendo alguns riscos associados.

Seria insensato e perigoso assumir que a maior parte ou muitos dos problemas da vida económica podem ser resolvidos se os empresários começarem a conduzir os seus negócios com base prioritariamente nas consequências sociais das suas ações. Esta assunção seria insensata e perigosa não apenas para a sociedade- que certamente ficaria desapontada- mas também para os próprios empresários. Estes

não devem ser sobrecarregados com responsabilidades que não podem desempenhar eficazmente (Bowen, 1953, p.7)¹³¹.

Para Bowen (1953) isto não significa que o papel das empresas na responsabilidade social esteja comprometido, mas apenas que não se pode cair-se na tentação de a considerar como uma esperança idealista ou mera propaganda empresarial (Bowen, 1953).

Henderson (2001) critica os *verdadeiros crentes* na responsabilidade social das empresas, que procuram redefinir o modelo do capitalismo e atribuir novos poderes e responsabilidades às empresas, numa postura de promover a *salvação global* (p.78-82). De acordo com o autor, os defensores mais radicais deste movimento, teriam uma visão demasiado negativa da realidade, com um mundo em crise progressiva e crónica, pelas ameaças crescentes das desigualdades, pobreza e exclusão social. Esta visão teria como efeito o aumento dos custos das empresas, o que colocaria em causa o desempenho das mesmas, em claro paralelo com as ideias de Friedman que já foram exploradas anteriormente.

Neste sentido, Rego et al. (2007) referem a existência de *ateus* da responsabilidade social que consideram que esta interfere com as *regras de funcionamento do mercado livre, que representa tentativas de intromissão das empresas e dos gestores numa área (a social) que cabe apenas aos governos democraticamente eleitos, e que acaba por ser perniciosa para o próprio bem-estar social* (p.120).

Por outro lado, a responsabilidade social em contexto empresarial está relacionada com as questões de poder. Poderá existir, por parte dos empresários uma tentativa de manter e legitimar o enorme poder na sociedade em geral, incluindo nas suas relações com o Estado, *criando o mito de que são os líderes naturais ou os guardiões da sociedade, que receberam o*

¹³¹ Tradução nossa.

*seu poder devido às suas qualificações excepcionais e que o exercem como fiéis depositários do interesse da sociedade de forma geral*¹³² (Bowen, 1953, p. 118).

Recentemente, Santos et al. (2014) reforçam a necessidade de estabelecer uma *discussão profunda sobre quais os deveres e obrigações intrínsecas enquanto actores sociais*, com base na ética, nos direitos humanos e no desenvolvimento sustentável, que permita descentrar a análise dos benefícios para a empresa, no sentido de valorizar os benefícios para a comunidade (p.7).

Neste sentido, e face ao acréscimo das pressões sociais para desenvolvimento da responsabilidade social em contexto organizacional, em particular nas empresas, tem sido debatido o carácter de que a responsabilidade social se deve revestir, ou seja, assumindo um carácter voluntário ou obrigatório.

De forma geral, verifica-se ainda a associação da responsabilidade social a práticas de cariz voluntário, associadas a um elevado grau de discricionariade dos atores ignorando a necessidade de a tratar como *imperativo ético* (Santos et al., 2014, p.7).

A visão da responsabilidade social como ato voluntário, foi expressa no Livro Verde da Comissão Europeia *Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas* (CCE, 2001), em que a responsabilidade social é definida como *a integração voluntária de preocupações sociais e ambientais por parte das empresas nas suas operações e na sua interacção com outras partes interessadas* (p. 7). No entanto, o cariz voluntário viria a ser equilibrado, num documento mais recente, com a necessidade de alguma regulamentação pelas autoridades públicas, sendo *o respeito da legislação aplicável e dos acordos coletivos entre parceiros sociais, (...) uma condição prévia para honrar essa responsabilidade* (CCE, 2011, p. 7).

¹³² Tradução nossa.

Neste sentido, Zadek et al. (2003) defendem que não se trata de saber se a abordagem à responsabilidade social deve ser voluntária ou obrigatória, já que a regulação terá sempre um papel importante na construção das sociedades, mas sim em que condições (como e quando) a obrigatoriedade deve ser adotada.

É questionável, no nosso entender, que uma visão consolidada de responsabilidade social possa assentar considerando apenas a ação que é realizada para além do que está considerado nos normativos em vigor, já que, o cumprimento destes, ainda que obrigatório, pode não ser efetivo, fazendo parte pelo menos de um patamar mínimo das responsabilidades nas organizações.

2.3.2 Motivações para a responsabilidade social

Outra das críticas destacadas por Bowen (1953) relaciona-se com as motivações essencialmente económicas dos empresários, o que levaria a que tivessem uma atuação muito limitada em termos de responsabilidade social e que produzissem *propaganda hipócrita e enganosa destinada a persuadir um público crédulo das virtudes do capitalismo*¹³³ (p. 115).

Desta forma, existem situações em que se procura criar e manter uma determinada imagem e reputação, frequentemente com o recurso a práticas pontuais com fraco impacto na sociedade e fraco envolvimento dos líderes organizacionais, indiciador de uma visão instrumental da responsabilidade social em detrimento de uma visão integrada, no sentido em que procura a criação de valor financeiro (Santos et al., 2014).

¹³³ Tradução nossa.

Parece, pois, necessário, apostar na mudança de uma postura fragmentada e defensiva para uma abordagem integrada e afirmativa, *de uma ênfase na imagem para uma ênfase na substância*¹³⁴ (Porter e Kramer, 2006, p.14).

A proliferação de orientações, princípios e códigos torna a área da responsabilidade social de mais difícil inteligibilidade pelos cidadãos (Waddock, 2004). Os sistemas de *rating* utilizam também métodos heterogéneos, uns orientados para a vertente económica, outros para as motivações éticas, o que condiciona os resultados dos mesmos, podendo aumentar a ambiguidade na sua comunicação (Blowfield, 2007).

2.3.3 Insuficiências na avaliação dos efeitos da responsabilidade social

Blowfield (2007) refere a escassa informação sobre resultados e impactos¹³⁵ da responsabilidade social, particularmente os impactos sobre os destinatários finais (ex: pessoas em situação de vulnerabilidade social, ambiente natural e comunidades locais), já que se privilegia a sistematização dos efeitos sobre as organizações, em detrimento da sociedade. Os dados existentes provêm de três fontes fundamentais: estudos de caso do impacto das empresas em territórios ou setores específicos, relatórios de responsabilidade social das empresas e sistemas de *rating* como o *FTSE4Good*¹³⁶ e o *Dow Jones Sustainability Index*¹³⁷.

¹³⁴ Tradução nossa.

¹³⁵ O autor define impactos como *as mudanças positivas e negativas nas vidas das pessoas* (Blowfield, 2007, p.688) (Tradução nossa).

¹³⁶ O FTSE4Good Index procura avaliar o desempenho das empresas em três pilares: ambiental, social e de governação (Retirado de <https://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good> no dia 23.09.2018).

¹³⁷ O Dow Jones Sustainability Index faz parte de um conjunto de instrumentos de *benchmarking* e pretende avaliar as práticas de sustentabilidade das empresas, nas suas dimensões económica, ambiental e social. <http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp> (Retirado de

Desta forma, a sistematização de resultados e impactos da responsabilidade social é parcial e utiliza metodologias ecléticas, não permitindo fazer uma análise comparativa ou integrada. Blowfield (2007) dá o exemplo dos relatórios de responsabilidade social, que continuam a privilegiar os impactos na vertente ambiental, em detrimento do impacto social e mesmo do impacto económico, dependente da atitude e motivações dos próprios relatores.

Porter e Kramer (2006) chamam a atenção para o facto de as ações de responsabilidade social serem tipicamente reportadas com base e indicadores como o valor doado ou as horas de voluntariado, mas nunca acerca do impacto dessas mesmas ações.

Por outro lado, a responsabilidade social é muitas vezes analisada e implementada de forma isolada por cada organização, o que dificulta a criação de redes e uma visão integrada no desenvolvimento territorial desta temática.

3. Responsabilidade social: Contributos para a delimitação de um conceito

O balanço da análise realizada relativamente aos fundamentos teóricos e práticos da responsabilidade social, remete-nos para a sistematização de Frederick (1998) dos quatro estádios de responsabilidade social das organizações. Assim, a responsabilidade social teria sido desenvolvida a partir de um estágio em que predominava o pensamento ético-filosófico (CSR1), sendo posteriormente valorizada a capacidade de resposta aos desafios sociais, numa clara orientação para a ação (CSR2), a visão normativa, baseada na ética e nos valores (CSR3) e a integração mais recente das questões da espiritualidade e de uma visão global do cosmos como referência para a atuação (CSR4).

No entanto, a sistematização de abordagens teóricas e de estádios de responsabilidade social não deve ser vista de forma rígida, já que estes coexistem nas organizações, pelo que

<http://www.sustainability-indices.com/index-family-overview/djsi-family-overview/index.jsp> no dia 23.09.2018).

nos parece útil uma análise integrada destes contributos. Neste sentido, a Comissão Europeia apresenta uma abordagem eclética à responsabilidade social, integrando aspetos de várias perspetivas, como a criação de valor partilhado, a teoria dos *stakeholders* e a abordagem dos direitos humanos (CCE, 2011).

Outro exemplo da conjugação das perspetivas teóricas é o trabalho de Wood e Logsdon (2002a) que, apesar de partir de uma abordagem da cidadania empresarial, propõe um conceito mais abrangente de cidadania no negócio, ancorado em dois aspetos fundamentais: um primeiro (1) relativo à cidadania numa perspetiva organizacional (diferente da sua manifestação individual) e um segundo (2) relacionado com o âmbito de análise, passando de uma visão mais circunscrita ancorada nos contextos de maior proximidade física, para uma assente numa visão global ou universal (vd. tabela seguinte).

Tabela 2.6 Análise dos estados de cidadania: agentes, âmbitos e temas centrais (Adaptado de Wood e Logsdon, 2002a, p.61)

	Âmbito e temas centrais	
Unidade de análise	Âmbito local, comunitário ou nacional	Âmbito global ou universal
O indivíduo como cidadão	<i>O cidadão local</i> (relação da pessoa com o Estado; direitos e deveres individuais; identidade nacional e cultural)	<i>O cidadão global</i> (humanismo; interdependência universal)
A empresa como cidadã	<i>O cidadão empresarial</i> (empresa como agente com responsabilidade nos contextos locais; voluntarismo e caridade; direitos e deveres das organizações na comunidade; influência da cultura na identidade organizacional)	<i>O cidadão no negócio</i> (empresa como ator local e global; direitos e deveres da empresa para com os indivíduos e sociedades à escala global)

Wood e Logsdon (2002a) apresentam este roteiro de análise não como um processo evolutivo de cidadania, mas apenas como *diferentes estados de cidadania que podem coexistir* (p.91).

Relativamente às questões que se levantam à atribuição de cidadania a uma organização, as autoras consideram ser possível considerar uma empresa como cidadã, já que é composta por recursos da comunidade e tem uma existência e identidade autónoma dos indivíduos que a constituem, refletindo os valores dessa mesma comunidade. No entanto, trata-se de uma cidadania diferente, uma vez que são agentes de satisfação das necessidades e não pessoas (Wood e Logsdon, 2002a)¹³⁸.

Já no que respeita ao alargamento da visão de cidadania, Wood e Logsdon (2002b) a utilização de estratégias de cidadania híbrida, conciliando a visão *multidoméstica* ou local e a visão *global integrada* (p.172). Enquanto a primeira preconiza a atuação da empresa adaptada aos contextos locais específicos com que interage, a segunda prevê a definição global da visão, missão e valores da empresa, independentemente dos contextos em que atua. A visão local foi frequentemente a matriz de análise e atuação da perspetiva da cidadania empresarial, como foi referido anteriormente e a visão global da teorização e prática em torno dos direitos humanos. Uma abordagem híbrida destas duas visões permitirá reduzir os riscos da sua utilização independente, nomeadamente a utilização irrefletida do relativismo cultural na atuação da empresa no âmbito da responsabilidade social ou a ausência de adaptação da atuação da empresa aos contextos locais.

Desta forma, o desafio para os gestores seria o de distinguir quando se aplicam as *hipernormas* e quando o *espaço moral livre* permite ou exige comportamentos diferentes por parte da empresa¹³⁹ (Wood e Logsdon, 2002b, p. 173), desafio especialmente colocado às empresas com atuação transnacional.

¹³⁸ As autoras apoiam esta distinção em dois exemplos: a nenhuma organização pode ser concedido um direito inalienável de agir no sentido da sua auto preservação independentemente das suas consequências e qualquer organização pode ser substituída.

¹³⁹ As autoras utilizam as designações de hipernormas e de espaço moral livre na aceção de Donaldson e Dunfee (1999). Hipernormas seriam os princípios universais e o espaço moral livre surgiria na área da ação humana não abrangida por essas hipernormas.

O contributo de Wood e Logsdon (2002b) deixa clara a necessidade de analisar o conceito de responsabilidade social, numa escala macrosocial, para além das escalas micro (individual, grupal e familiar) e meso (organizações) (Esgaio e Carmo, 2014)¹⁴⁰ tendo como referência os contextos sociais (e geográficos) mais alargados (comunidade e sociedade em geral), exigindo o olhar das ciências sociais, mas também uma reflexão acerca dos pressupostos doutrinários que influenciam as suas conceções e a sua prática de forma mais global.

Para além das escalas da responsabilidade social, apresentámos noutra ocasião, outras três ideias força do conceito de responsabilidade social (Esgaio e Carmo, 2014): a responsabilidade social como **dever** assente no pressuposto de uma matriz personalista; a sua **tradução numa consciência social** (através da educação para a cidadania) e **numa ação coletiva** que respeite o valor da pessoa e o valor da solidariedade; e a sua **operacionalização numa estratégia** através da avaliação objetiva da realidade e à ação sobre esta de forma eficaz e eficiente.

As alterações na conjuntura socioeconómica e o interesse que a temática da responsabilidade social tem despertado junto da sociedade, com tradução na vasta investigação nesta área, nomeadamente numa perspetiva organizacional, levantam questões relativamente à adequação do modelo do capitalismo financeiro na construção de uma sociedade sustentável, baseada nos direitos humanos e com uma orientação para o bem comum. Alguns autores advogam a mudança neste modelo, através de um **capitalismo consciente**, assente em três princípios (Waddock e McIntosh, 2011, p.316): um objetivo mais profundo, uma orientação para os *stakeholders* e uma liderança consciente. Desta forma, não basta a mera lógica de maximização dos lucros, sendo necessário aprofundar a missão das organizações na sociedade, criando valor junto dos vários *stakeholders* e desenvolvendo

¹⁴⁰ Carmo (2014a) aprofunda a expressão prática da responsabilidade social nas três escalas: a uma escala micro, é um *dever cívico individual, que tem como pressuposto uma filosofia personalista e que se traduz no reconhecimento do valor único da pessoa humana e da solidariedade social*; à escala meso, *traduz-se num duplo compromisso, para com o bem-estar dos agentes sociais que integram a rede da organização*; e à escala macro, *traduz-se no compromisso para com o bem-estar das pessoas que integram uma dada comunidade, o país no seu todo, ou países e territórios terceiros* (pp.100-101).

lideranças conscientes que alarguem essa consciência, de forma progressiva, aos membros da sua equipa, às organizações e à comunidade.

Neste sentido, parece também ser necessário trabalhar as questões da **autenticidade** em matéria de responsabilidade social, no estabelecimento de lideranças autênticas, mas também de organizações autênticas, de forma mais global. Esta autenticidade assenta em duas dimensões: no carácter distintivo da prática da responsabilidade social, que permite manter-se fiel a si mesma (em termos de valores individuais e organizacionais) e na ligação social, ou seja, o grau de ligação dessa prática ao contexto social em que a empresa atua (Mazutis e Slawinski, 2015).

A discussão em torno da responsabilidade social, será finalizada neste trabalho no próximo capítulo, incidindo no contexto específico do Serviço Social, destacando o papel das organizações da economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social nesta matéria.

Síntese

Procurámos neste capítulo analisar os fundamentos teóricos e práticos da responsabilidade social.

Em primeiro lugar, situámos o conceito de responsabilidade social no âmbito das ciências sociais, na sua relação com os conceitos de solidariedade e interdependência, apresentando posteriormente uma reflexão sobre a relevância de elementos chave como a confiança e a reciprocidade na construção da solidariedade.

Num segundo momento, procurámos aprofundar os fundamentos da responsabilidade social em contexto organizacional, nomeadamente através da exploração das diversas abordagens teóricas, nomeadamente as perspetivas instrumentais, sociopolíticas e de visão partilhada ou de orientação para o bem comum. Foram apresentadas as dimensões da

responsabilidade social (interna e externa) e analisados os diversos tipos de prática, de acordo com a introdução de dois eixos de análise (estratégico e democrático). O capítulo terminou com uma reflexão crítica acerca da forma e conteúdo da responsabilidade social em contexto organizacional, no sentido de apoiar, posteriormente, a nossa análise no âmbito do Serviço Social.

Capítulo 3. Serviço Social, responsabilidade social e organizações sociais

Este capítulo procura situar o conceito de responsabilidade social na matriz de análise do Serviço Social, explorando posteriormente a forma que a responsabilidade social pode assumir na atuação das organizações da economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social.

1. Serviço Social e responsabilidade social

Este ponto procura iniciar a discussão acerca da relação entre Serviço Social e responsabilidade social, a partir da definição internacional e enquadrando-a na matriz axiológica e doutrinária e teórico-prática do Serviço Social.

1.1 A definição internacional de Serviço Social

No sentido de sistematizar uma visão consistente da relação entre Serviço Social e responsabilidade social, estruturámos este ponto, com base na mais recente definição da *International Federation of Social Workers* (ISFW) e da *International Association of Schools of Social Work* (IASSW):

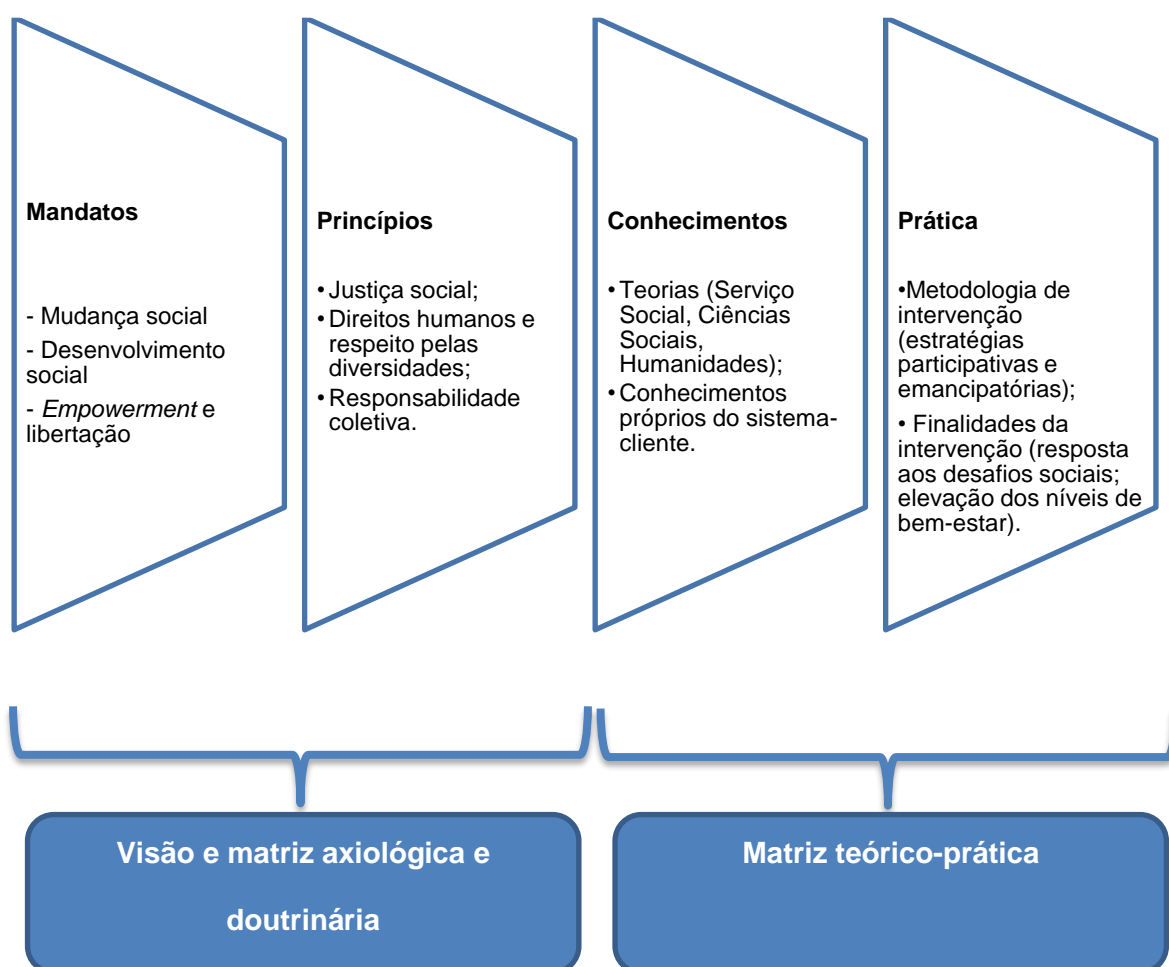
O Serviço Social é uma profissão de intervenção e uma disciplina académica que promove a mudança social e o desenvolvimento, a coesão social e o *empowerment* e libertação das pessoas. Os princípios centrais do Serviço Social são a justiça social, os direitos humanos, a responsabilidade coletiva e o respeito pelas diversidades. O Serviço Social envolve as pessoas e as estruturas sociais, suportado pelas teorias do Serviço Social, das ciências sociais, das humanidades e dos conhecimentos

indígenas, de forma a dar resposta aos desafios sociais e melhorar o bem-estar¹⁴¹

(IFSW e IASSW, 2014).

Procurou-se sistematizar as principais ideias contidas na definição seguindo a lógica das duas entidades, na figura seguinte.

Figura 3.1 Mandatos, princípios, conhecimentos e prática do Serviço Social (Adaptado de Esgaio, 2014 e com base em IFSW e IASSW, 2014)



Agrupámos os elementos constantes da definição de Serviço Social em duas dimensões: a visão e matriz axiológica, que integra os mandatos e os princípios do Serviço Social e a matriz

¹⁴¹ Tradução nossa

teórico-prática, em que se incluem os conhecimentos de suporte e a prática do Serviço Social. Estas duas dimensões serão exploradas nos pontos seguintes numa perspetiva de análise integrada com o conceito de responsabilidade social.

Desta forma, os mandatos recorrem aos princípios e aos conhecimentos de suporte, para que estes se possam traduzir numa prática efetiva.

1.2 A responsabilidade social na visão e matriz axiológica e doutrinária do Serviço Social

A definição de Serviço Social apresentada anteriormente define um conjunto de mandatos e de princípios, que importa aprofundar como elemento relevante para a análise da responsabilidade social no âmbito do Serviço Social.

1.2.1 Os mandatos do Serviço Social

Na definição acima apresentada, os mandatos atribuídos ao Serviço Social são a mudança social, o desenvolvimento social e o *empowerment* e a libertação.

A designação de mandatos remete para a necessidade de criar condições de legalidade e legitimidade para a intervenção da profissão, o que exige um permanente diálogo com os atores sociais¹⁴² para a construção dos fundamentos éticos e teóricos da profissão e para a avaliação de como estes são colocados em prática (Esgaio, 2014).

Um dos aspetos que influencia a definição dos mandatos é a interação entre fatores individuais e estruturais como facilitadores ou constrangedores da ação, destacando as

¹⁴² Pinto (2011) identifica o Estado, a sociedade em geral, os empregadores, os clientes, os colegas e o próprio profissional como os atores que contribuem para a legitimação do Serviço Social.

barreiras estruturais como perpetuadoras *das desigualdades sociais, discriminação, exploração e opressão* (IFSW e IASSW, 2014, p.2).

Estas condições estruturais estão relacionadas com as *redes globais de riqueza, poder e informação*, que têm levado a que os Estados perdessem *boa parte da sua soberania* e a que se rompesse o contrato social histórico entre capital, trabalho e Estado (Castells, 2007, p. 499).

As políticas neoliberais, a desregulação e liberalização dos mercados influenciaram também o Serviço Social, no sentido do desenvolvimento de uma cultura managerialista e tecnocrática (Harrison e Melville, 2010).

Face a este contexto socioeconómico, a definição dos mandatos pela ISFW e a IASSW afastam a possibilidade de um paradigma de neutralidade, dando visibilidade aos pressupostos político-teóricos que devem ser privilegiados na sua atuação (Esgaio, 2014).

Mudança social¹⁴³

Neste sentido, o mandato de **mudança social** alerta para a necessidade de alterar as condições estruturais que contribuem para a *marginalização, exclusão social e opressão*, nas várias escalas de intervenção (IFSW e IASSW, 2014, p.3).

O Serviço Social assenta, pois, numa prática emancipatória, que permita desenvolver uma consciência crítica através da reflexão acerca das fontes estruturais da opressão e do desenvolvimento de estratégias de ação, com vista ao *empowerment* e libertação das pessoas (IFSW e IASSW, 2014).

¹⁴³ Neste trabalho, utilizamos o conceito de mudança social num sentido positivo, ou seja, uma mudança que vise acréscimos na qualidade de vida e no bem-estar das pessoas.

A mudança social exige uma ação estratégica ou de longo prazo, sem descurar a viabilidade de utilização de medidas de curto prazo de forma a responder a situações concretas de injustiça social, de forma mais imediata (Gil, 2013).

Gil (2013) realça que, através da análise histórica, podemos verificar que as ações humanas provocaram sempre mudança social, apesar das pessoas sentirem uma certa inércia nas instituições e uma falta de capacidade de provocarem, elas próprias, mudanças significativas. As realidades sociais são o resultado do esforço de mudança social levado a cabo no passado. De acordo com o autor, parece existir uma tendência para a procura de soluções individuais para situações de insatisfação, em detrimento de abordagens coletivas na defesa do interesse comum. As situações de opressão mantêm-se *não apenas pela coerção e controlo das elites, mas também pelo consentimento tácito e cooperação da maior parte das pessoas* (p.36)¹⁴⁴.

Estas ideias contrariam a visão de um Serviço Social politicamente neutro, uma vez que *a neutralidade política é uma ilusão, tendo a prática do Serviço Social raízes e consequências políticas, independentemente das intenções ou consciência dos profissionais. Não questionar a ordem social existente significa apoiá-la tacitamente e não ser neutro*¹⁴⁵ (Gil, 2013, p.111).

Neste mesmo sentido, Moreira (1993), vê o poder como um conceito com duas dimensões: por um lado, a capacidade de obrigar e, por outro lado, a vontade de obedecer.

Desta forma, as pessoas têm também poder para provocar mudanças sociais, pelo que o desenvolvimento da consciência crítica dos indivíduos seria o fator chave para a mudança social, apesar de não acontecer de forma espontânea, aspeto relevante para orientar a prática do Serviço Social (Gil, 2013) e que implica que o Serviço Social *tome posição* perante o sistema-cliente (Carvalho, 2017, p.322).

¹⁴⁴ Tradução nossa.

¹⁴⁵ Tradução nossa.

Do ponto de vista teórico, a noção de mudança social tem suporte no modelo crítico, nomeadamente nas abordagens anti-opressivas, no sentido de uma ação transformadora (Adams, Dominelli e Payne, 2009b).

Figueira-McDonough (1993) identifica diversas estratégias de reforço da componente política do Serviço Social, que poderá facilitar a promoção da mudança social, como a advocacia legislativa (influência sobre o processo legislativo com vista à justiça social), a reforma pela litigação (apresentação de processos judiciais em áreas-chave da intervenção), a ação social (intervenção de nível comunitário na defesa dos direitos humanos, reforçando a solidariedade interna e ganhando adeptos no exterior, de forma a enfraquecer o poder ilegítimo instituído) e a análise da política social (no sentido de identificar os seus pontos fracos).

Desta forma, à análise crítica da ordem social deve suceder uma ação destinada à sua substituição por alternativas (Payne, 2014) que possam promover a justiça social e o *empowerment*. O trabalho no sentido do *empowerment* do sistema-cliente pode não ser suficiente, já que só por si, pode não ser suficiente para remover os constrangimentos à atuação dos mesmos, essencial para promover a mudança social (Payne, 2014).

Centrando-se na análise e ação sobre as fragilidades da ordem social e não nos problemas individuais, a ação do Serviço Social é, pois, direcionada para a mudança social e não apenas para a mudança do comportamento do sistema-cliente (Payne, 2014).

Estas ideias são convergentes com a teoria do campo de Kurt Lewin, que já referimos anteriormente, e que reforça a necessidade de uma atuação quer sobre os aspetos individuais, quer sobre as características do meio envolvente (Lewin, 1940).

Este aspeto está também presente no pensamento de Paulo Freire, que identifica a necessidade de libertar o oprimido da sua condição de oprimido, mas também o opressor da sua condição de opressor (Carmo, 2015).

Outro dos conceitos relevantes no pensamento de Paulo Freire para este trabalho, é o de conscientização, ou seja, o desenvolvimento de uma consciência crítica relativamente às estruturas sociais opressoras, para desenvolver uma ação que permita aumentar o poder do sistema-cliente (Payne, 2014).

Esta visão tem sido criticada pelos defensores de abordagens centradas na resolução de problemas, já que acreditam que a mudança social global é irrealista na prática quotidiana do Serviço Social. Por outro lado, os financiadores estão frequentemente interessados em *atingir um melhor ajustamento entre sociedade e os indivíduos do que procurar implementar grandes mudanças* (Payne, 2014, p.23).

Estas perspetivas parecem, no entanto, ser conciliáveis (Payne, 2014), aspeto que discutiremos no âmbito da matriz teórico-prática do Serviço Social.

A discussão acerca da mudança social parece apontar para que, uma atuação do Serviço socialmente responsável, se dirija não apenas às dimensões individual e grupal, mas possa também contemplar uma ação direcionada para a mudança das estruturas sociais que mantêm situações de opressão e desigualdade social.

Desenvolvimento social

O segundo mandato do Serviço Social é o **desenvolvimento social**, que se traduz em estratégias de intervenção, finalidades e políticas sociais, assente numa intervenção integrada e multidimensional, quer em termos das dimensões de atuação, quer dos atores envolvidos, com vista ao desenvolvimento sustentável. A definição de Serviço Social, não coloca o crescimento económico como pré-requisito do desenvolvimento social (IFSW e IASSW, 2014).

O conceito de desenvolvimento social surgiu na Conferência de Copenhaga organizada pela ONU em 1995, podendo definir-se como *o processo de garantia de condições sociais*

mínimas, bem como de promoção da dimensão social do bem-estar, por parte dos responsáveis dos vários países e organizações internacionais (Amaro, 2003, p. 59). Integra-se na fileira dos direitos humanos (Amaro, 2003), tema que será abordado ainda neste capítulo.

A noção de desenvolvimento social reflete, assim, o reconhecimento da interação entre fatores individuais e estruturais no bem-estar e a necessidade de alterar as circunstâncias que influenciam negativamente esse mesmo bem-estar (Burke, 1995).

A tradição do trabalho na área do desenvolvimento social, concentrava-se nos contextos dos países ditos menos desenvolvidos, na incorporação do progresso social no desenvolvimento económico, através de processos de planeamento social (Payne, 2014).

Na definição de Serviço Social (IFSW e IASSW, 2014) é também acentuada a relação entre desenvolvimento social e desenvolvimento sustentável¹⁴⁶, constituindo-se o primeiro como uma dimensão do segundo. Desta forma, o desenvolvimento sustentável surge como um princípio mais amplo de ação global no âmbito do Serviço Social (Pinto, 2014).

O desenvolvimento social visaria, pois, a

criação, manutenção ou regeneração de instituições sociais (famílias, comunidades, instituições políticas) que garantam a coesão social e a orientação coletiva, para níveis mais exigentes de defesa dos direitos humanos e de cumprimento dos deveres cívicos, de modo a atingirem patamares mais elevados de qualidade de vida (Carmo, 2014a, p. 96)¹⁴⁷.

¹⁴⁶ Como já referimos no capítulo anterior, podemos definir sustentabilidade como o processo que permite a satisfação das *necessidades presentes sem comprometer a possibilidade de as gerações futuras poderem satisfazer as de então* (CMAD, 1991, p.17).

¹⁴⁷ As restantes três dimensões do desenvolvimento sustentável são: a dimensão ambiental (traduzida numa maior utilização das energias renováveis e em comportamentos ambientalmente sustentáveis), a dimensão

A International Association of Schools of Social Work (IASSW), o International Council on Social Welfare (ICSW) e a International Federation of Social Workers (IFSW) lançaram um debate em torno da relação entre Serviço Social e desenvolvimento social, o que conduziu à criação, em 2012, da Agenda Global de Compromisso de Ação para o Serviço Social e Desenvolvimento Social (IASSW, ICSW e IFSW, 2012), em consonância com as orientações das Nações Unidas: os Objetivos de Desenvolvimento do Milénio, num primeiro momento e, mais recentemente, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (IASSW, ICSW e IFSW, 2016), de que já falámos anteriormente.

Entre outros aspetos, o documento valoriza uma ação global, que possa responder aos fatores potenciadores da opressão e da desigualdade e que se operacionalize no trabalho com as comunidades locais. Define quatro dimensões de trabalho principais: a promoção da igualdade social e económica, a promoção da dignidade e do valor das pessoas, a orientação para a sustentabilidade ambiental¹⁴⁸ e o reconhecimento da importância das relações humanas (IASSW, ICSW e IFSW, 2012).

Esta Agenda foi posteriormente alvo de três momentos de avaliação. No primeiro relatório de 2014, dedicado à igualdade económica e social, chama-se a atenção para a frequente ausência dos profissionais de Serviço Social das decisões macroeconómicas, apesar de testemunharem as suas implicações sociais no quotidiano (IASSW, ICSW e IFSW, 2014).

O segundo relatório (IASSW, ICSW e IFSW, 2016) centrou-se na promoção da dignidade e valor das pessoas, como condição para a promoção do desenvolvimento sustentável. A orientação neoliberal das políticas económicas levou ao crescimento das desigualdades, sendo a intervenção do Serviço Social fundamental no apoio aos indivíduos, baseada no

económica (traduzida na estabilidade das organizações económicas, na gestão eficiente dos recursos e nas práticas de consumo críticas) e a dimensão cultural (traduzida na sobrevivência da memória e do património, no respeito pelas identidades e no diálogo intercultural e inter-religioso (Carmo, 2014a).

¹⁴⁸ Esta dimensão viria a ser alterada em 2012, incluindo, de forma mais alargada, a sustentabilidade das comunidades.

trabalho colaborativo, solidariedade e apoio mútuo e na *advocacy* junto dos poderes públicos, num processo de coprodução para a mudança (IASSW, ICSW e IFSW, 2016).

Este trabalho refletiu-se também no apoio aos refugiados, de forma a melhor responder às suas necessidades, com base numa análise macro dos fatores potenciadores da situação e que se relacionam, frequentemente, com a crise política vivida nos países de origem dos mesmos. O Serviço Social tem, pois, trabalhado junto dos organismos internacionais e outras instituições, no sentido da integração dos refugiados nos países de acolhimento e da valorização das suas competências (IASSW, ICSW e IFSW, 2016).

O terceiro relatório centrou-se numa perspetiva comunitária e de sustentabilidade ambiental, o terceiro pilar da Agenda (IASSW, ICSW e IFSW, 2018), explorando a relação da Agenda com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. O desenvolvimento comunitário parece estar já mais consolidado no âmbito do Serviço Social do que as preocupações de sustentabilidade, aspeto que importa reforçar, pelos efeitos negativos das alterações climáticas na vida das pessoas, particularmente como fator potenciador das desigualdades sociais.

Desta forma, as principais associações representativas das escolas e profissionais de Serviço Social a nível internacional, apresentam uma mensagem coerente com as preocupações de sustentabilidade a nível global, reforçando a necessidade de uma análise e intervenção macrossocial, no sentido de combater as atuais condicionantes económicas, aspeto que reforça uma visão coletiva da responsabilidade social.

Empowerment e libertação

O conceito de *empowerment* tem sido frequentemente utilizado de forma polissémica e ambígua (Pinto, 1998, 2011), pelo que neste trabalho utilizaremos como definição orientadora a de Pinto (1998), ou seja, como

um processo de reconhecimento, criação e utilização de recursos e de instrumentos pelos indivíduos, grupos e comunidades, em si mesmos e no meio envolvente, que se traduz num acréscimo de poder- psicológico, sócio-cultural, político e económico- que permite a estes sujeitos aumentar a eficácia do exercício da sua cidadania (p. 247).

O conceito é também utilizado de forma diversa quando analisamos as doutrinas políticas subjacentes: na tradição de direita, mais ligada à responsabilização dos indivíduos e menor intervenção estatal e, na tradição de esquerda, mais focada no combate à discriminação e exclusão e na luta contra os fatores estruturais da opressão (Pinto, 1998).

As questões de poder são centrais ao conceito de *empowerment*, desdobrando-se em várias vertentes: o **poder sobre** pensamentos, comportamentos e recursos, o **poder para tomar decisões e fazer escolhas próprias**, colocando-as em prática e o **poder de vigiar e resistir, se necessário, ao poder dos outros** (Pinto, 1998, pp. 251-252).

O *empowerment* como prática emancipatória permite aos profissionais assumirem-se como iguais na relação com o seu sistema-cliente (Pinto, 2011), afastando-se de uma atitude paternalista que se manifesta em duas tradições distintas: a visão do profissional como *benfeitor* (superioridade do profissional no apoio a um cliente que é vítima) ou *libertador* (superioridade do profissional na mudança do contexto do sistema-cliente que é vítima) (Simon, 1994, p.6).

Também Adams (2008) refere a necessidade de passar de um modelo de salvação para um de *empowerment* em que o profissional tenha um papel de facilitador, no sentido da auto-libertação do sistema-cliente.

O *empowerment* teria, pois, de ser equacionado nas suas dimensões de controlo, consciência crítica e participação, utilizando estratégias de consciencialização (confrontação, autonomização e responsabilização) e de mobilização (implicação, cooperação e decisão).

No âmbito das estratégias de consciencialização, destaca-se a responsabilização, próxima em termos semânticos do nosso tema, mas que enfatiza apenas a dimensão individual da responsabilidade, no sentido de tornar o sistema-cliente ativo e capaz de responder pelas suas ações (Almeida, 2001).

O *empowerment* individual é visto como um primeiro passo para atingir o *empowerment* coletivo de uma dada população, no sentido de facilitar a mudança em situações de opressão e discriminação e de estimular uma relação de colaboração (Pinto, 2011).

Desta forma, a conceção de responsabilidade social está assente nas diversas escalas de atuação do *empowerment* (Zimmerman, 2000, pp.21-22):

- individual: reforço das competências intrapessoais e comportamentais;
- organizacional: organizações como mobilizadoras de recursos e de oportunidades de participação dos indivíduos;
- comunitária: alteração das estruturas sociopolíticas e mudança social.

Não podendo ser considerado uma panaceia, o *empowerment* permite ultrapassar a clássica divisão entre elementos micro e macro da intervenção, situando a pessoa-na-situação e vendo o que é pessoal simultaneamente como político (Pinto, 2011).

1.2.2 Os princípios do Serviço Social

Justiça social

De forma restrita, o conceito de justiça social relaciona-se com a distribuição de benefícios e recompensas na sociedade, de forma a promover a igualdade (Heywood, 2012).

O conceito de justiça social, no âmbito do Serviço Social, está relacionado com o princípio aristotélico de justiça distributiva, tal como referimos no primeiro capítulo, que defende um

tratamento diferenciado dos indivíduos, de acordo com as suas características (Almeida, 2010). Defende-se, pois, uma atuação diferenciada perante indivíduos com necessidades sociais diversas, em favor dos que se encontrem em situações de maior vulnerabilidade, o que se aproxima da noção de discriminação positiva.

Por outro lado, também o conceito de justiça restaurativa surge como relevante no enquadramento da noção de justiça social, uma vez que procura recompensar aqueles cujos direitos foram desrespeitados e promover o reconhecimento dessa situação, com vista à reconciliação das partes envolvidas¹⁴⁹ (Ife, 2015).

Esta aceção enfatiza o caráter relacional da justiça social, já que só nas relações de solidariedade e reciprocidade dos indivíduos, a sua construção poderá ser sustentada. A ideia de reconciliação foi central na abordagem da não-violência ativa desenvolvida em diversos contextos e com base no trabalho de alguns ativistas. Destacamos a ação de Mahatma Ghandi (coerência entre *sementes e plantas*), Martin Luther King (o perdão do negro em relação às ações do branco), Nelson Mandela (coexistência pacífica pós-apartheid) e Tich Nhat Hahn (conceito de recomeço, baseado na reconciliação e renovação, após a guerra do Vietname) (Carmo, 2015, pp.189-192).

Um outro contributo relevante para o nosso trabalho, é o de Nancy Fraser (2002), que advoga uma abordagem de justiça assente num mundo globalizado em duas dimensões fundamentais: a justiça como *distribuição justa* e como *reconhecimento recíproco* (p.11). A justiça social exige, pois, políticas que integrem simultaneamente a redistribuição equitativa, com vista a combater as desigualdades sociais, e o reconhecimento dos estatutos individuais e valorização da diversidade. Desta integração resultaria, para a autora, o princípio normativo de *paridade de participação*, o que se traduz numa *distribuição dos recursos materiais que garanta a independência e “voz” dos participantes* (p.13).

¹⁴⁹ A abordagem restaurativa apresenta, assim, uma visão diversa da mais tradicional abordagem retributiva da justiça, ou seja, a que defende que os que violaram a lei ou desrespeitaram os direitos humanos, têm de ser identificados e condenados (Ife, 2015).

Fraser (2002) reflete acerca dos desafios de implementação deste princípio de paridade de participação, num contexto de *desencontros de escala* (p.17), dando como exemplo, as dificuldades que surgem no processo de distribuição equitativa da riqueza, uma vez que os processos económicos que a influenciam são transnacionais, ao passo que os mecanismos redistributivos se encontram dimensionados, em termos gerais, à escala nacional. Esta situação revela como necessária uma *concepção de soberania de múltiplos níveis* (p.19), já que não existe nenhum enquadramento ou nível de soberania que seja suficiente para trabalhar as questões de justiça num contexto global.

A análise das questões de justiça social, não pode também deixar de levar em conta a sua eficácia, expressa em resultados concretos (como meta), mas também as estratégias utilizadas (como método). Neste sentido, Beauchamp e Bowie (1997) distinguem procedimentos justos de resultados justos, podendo ser obtidos resultados justos através de procedimentos injustos, bem como se podem utilizar procedimentos justos, obtendo, no entanto, resultados injustos.

Por outro lado, há que ter em consideração, o potencial desfasamento entre representações e práticas de justiça social. Sen (2010) defende que *não há um salto imediato entre a aceitação de alguns princípios de justiça e a completa remodelação do comportamento efectivo de todas as pessoas para o fazer colimar com a dita concepção política de justiça* (Sen, 2010, p. 117).

A International Federation of Social Workers (2004), assume a justiça social como uma das responsabilidades dos profissionais de Serviço Social, concretizada através de cinco dimensões: desafiar a discriminação negativa, reconhecer a diversidade (étnica e cultural), distribuir os recursos de forma equitativa, desafiar políticas e práticas injustas e promover a solidariedade (com vista à inclusão social).

Autores como Reichert (2011) chamam a atenção para o facto de o conceito de justiça social tender a focar-se mais nas necessidades do sistema-cliente do que nos seus direitos, pelo que se revela essencial, a sua análise integrada com o conceito de direitos humanos.

Direitos humanos e respeito pelas diversidades

A abordagem dos direitos humanos começou a ser mais sistematizada a partir do fim da segunda guerra mundial, no sentido de criar um mecanismo preventivo da ocorrência de fenómenos de idêntica destruição. Este esforço viria a dar lugar, em 1948, à Declaração Universal dos Direitos Humanos, pelas Nações Unidas, que pretendia orientar a ação humana de forma universal (Reichert, 2011).

Podemos identificar três gerações de direitos humanos também presentes na Declaração Universal dos Direitos Humanos (Galtung, 1994; Cumper, 1999; FIAS e AIESS, 1999; Reichert, 2011):

- **direitos cívicos e políticos** (*geração azul*): direito à vida, a um julgamento justo, à privacidade, à liberdade de expressão, de movimentos, de reunião e de religião, garantias contra a discriminação, escravatura e tortura, entre outros. Estes direitos são geralmente denominados como direitos negativos, já que restringem a ação dos governos ou outras entidades, procurando proibir qualquer limitação da liberdade individual;
- **direitos económicos, sociais e culturais** (*geração vermelha*): direito ao trabalho, abrigo, alimentação, segurança social, cuidados de saúde, serviços sociais, entre outros. Estes direitos são designados também como direitos positivos no sentido de promover a qualidade de vida dos indivíduos, uma vez que exigem uma ação concreta para se tornarem efetivos;
- **direitos de solidariedade ou direitos coletivos** (*geração verde*): direito à autodeterminação, ao desenvolvimento, ao ambiente limpo e protegido e à paz, entre outros. Estes direitos baseiam-se numa ordem social e internacional em que os direitos e liberdades possam ser concretizados, exigindo cooperação intergovernamental em assuntos globais (proteção ambiental, gestão da água, desenvolvimento económico).

Apesar da sistematização de direitos humanos ser relevante do ponto de vista da análise teórica, Reichert (2011) chama a atenção para a eventual tentação de os hierarquizar,

fragmentando-os e desvalorizando uns em detrimento dos outros. Neste sentido, é fundamental desenvolver uma visão integrada e não hierarquizada dos mesmos.

Ife (2015) relaciona estas três gerações de direitos com os ideais da Revolução Francesa: liberdade, igualdade e fraternidade a que corresponderiam os direitos cívicos e políticos, os direitos económicos, sociais e culturais e os direitos coletivos, respetivamente.

De acordo com Ife (2015), existe um predomínio de debate e intervenção sobre a primeira e segunda geração de direitos no Serviço Social. No entanto, sem uma ação sobre a terceira geração de direitos, não se poderá trabalhar de forma efetiva no sentido da justiça social.

Assim, não basta implementar os direitos já consagrados, já que, emergindo estes dos contextos sociais específicos, pode ser necessário lutar pela igualdade de direitos, responsabilidades e oportunidades (Gil, 2013), por exemplo no caso de regimes autocráticos.

Por outro lado, Ife (2015) identifica três tradições de direitos humanos: a tradição dos ***direitos naturais***, ou seja, os direitos que são inatos, pelo caráter humano dos sujeitos; a tradição dos ***direitos legais***, que defende que estes só existem na medida em que são protegidos e garantidos pela ação do Estado, logo necessariamente inscritos em legislação e programas específicos; e a tradição dos ***direitos construídos***, que se centra na análise da *forma como as pessoas individual ou coletivamente definem os seus direitos e os direitos dos outros e os deveres correspondentes a esses direitos* (pp. 14-15). Para o autor, seria esta última tradição a que mais beneficiaria uma análise de direitos humanos no âmbito do Serviço Social, uma vez que contraria uma visão positivista dos mesmos e permite uma abordagem indutiva na construção dos direitos humanos, com base na prática quotidiana.

Ife (2015) refere ainda a necessidade de considerar os direitos humanos numa perspetiva intergeracional, ou seja, levando em consideração os direitos das gerações passadas, presentes e futuras, que se aproxima da noção de sustentabilidade discutida anteriormente.

A Federação Internacional de Profissionais de Serviço Social e a Associação Internacional de Escolas de Serviço Social (1999) no seu Manual dedicado aos Direitos Humanos e Serviço Social, editado em língua inglesa em 1994 pelas Nações Unidas, identificam oito valores fundamentais no âmbito dos direitos humanos: o valor da vida, da liberdade e autonomia, da igualdade e não discriminação, da justiça, da solidariedade, da responsabilidade social, da evolução, paz e não-violência e das relações entre o Homem e a natureza. Analisando especificamente a forma como são tratadas no documento as questões da responsabilidade social, tema deste trabalho, são destacados aspetos coerentes com a reflexão que temos desenvolvido até aqui, nomeadamente a relação entre responsabilidade social e solidariedade e a sua ancoragem nas tradições religiosas e filosóficas. No entanto, não podemos deixar de referir que a responsabilidade social é definida no documento centrando-se essencialmente numa dimensão assistencial do Serviço Social, ao considerar que a

responsabilidade social implica a adopção de medidas a favor dos que sofrem e das vítimas: defendê-los, patrocinar as suas causas e prestar-lhes auxílio (...). O princípio da responsabilidade social é de importância crucial para uma profissão como o Serviço Social, dado que o serviço é o assumir de um compromisso para com os pobres e os necessitados que são a sua razão de ser (FIAS e AIESS, 1999, p.30).

Em 1996, a Federação Internacional de Profissionais de Serviço Social aprovou, na sua Assembleia Geral, um outro documento relativo aos direitos humanos em que se enfatiza a responsabilidade de cada indivíduo para com a família, a comunidade, a nação e a comunidade mundial no desenvolvimento dos direitos humanos, sendo a responsabilidade social um dever proporcional à posse de recursos (IFSW, 1996).

Verifica-se, assim, uma alteração no teor assistencialista na conceção de responsabilidade social, introduzindo a noção da responsabilidade de todos, nas diferentes escalas da vida

social, com particular ênfase nos que têm mais recursos relativamente aos que se encontram em situação de desvantagem social.

Tendo o Serviço Social um papel fundamental na consolidação dos direitos humanos, pela mediação que efetua entre *direitos formalmente estabelecidos e a sua fruição efetiva* (Santos, Albuquerque e Almeida, 2013, p. 170), esta abordagem tem de ser colocada em prática, através de seis intervenções principais: *combater a opressão, promover o empowerment, identificar pontos fortes, desenvolver uma prática de não discriminação relativamente à etnia e género e promover um Serviço Social culturalmente competente* (Reichert, 2006, pp. 139-143)¹⁵⁰.

Reichert (2006) sistematizou a correspondência entre estas intervenções do Serviço Social e os princípios de direitos humanos, que se apresenta na tabela seguinte (p.144).

¹⁵⁰ Tradução nossa.

Tabela 3.1 Intervenções do Serviço Social e correspondentes princípios de direitos humanos (Reichert, 2006, p.144)

Intervenções do Serviço Social	Princípios de Direitos Humanos
Combater a opressão	<ul style="list-style-type: none"> - Dignidade humana - Direito de não discriminação - Direito à vida, liberdade e segurança - Direito a tratamento justo no sistema judicial - Liberdade de movimentos - Direito a asilo - Liberdade de expressão - Cuidados de saúde e direitos económicos - Direito à educação - Direito em participar na vida cultural da comunidade
Promover o <i>empowerment</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Direito de não discriminação - Autodeterminação - Direito em participar na vida cultural da comunidade - Direito à vida, liberdade e segurança - Liberdade de expressão
Identificar pontos fortes	<ul style="list-style-type: none"> - Autodeterminação - Dignidade humana - Valor humano
Desenvolver uma prática de não discriminação relativamente à etnia	<ul style="list-style-type: none"> - Direito de não discriminação - Direito em participar na vida cultural da comunidade - Dignidade humana - Direito à vida, liberdade e segurança - Direito à nacionalidade
Desenvolver uma prática de não discriminação relativamente ao género	<ul style="list-style-type: none"> - Dignidade humana - Direito de não discriminação - Direito à vida, liberdade e segurança - Direito a tratamento justo no sistema judicial - Igualdade
Promover um Serviço Social culturalmente competente	<ul style="list-style-type: none"> - Direito de não discriminação - Direito em participar na vida cultural da comunidade - Dignidade humana - Direito à vida, liberdade e segurança - Direito à nacionalidade - Autodeterminação

Tal como foi dito anteriormente, a integração da abordagem dos direitos humanos no Serviço Social permitiu passar de uma visão centrada nas necessidades humanas e sua satisfação por uma questão de opção profissional, para uma exigência de justiça social (FIAS

e AIESS, 1999), o que implica ter uma visão integrada acerca do sistema-cliente¹⁵¹, ou seja, das suas diferentes dimensões e interação entre estas.

A relação entre direitos e deveres é apresentada na Declaração Universal dos Direitos Humanos, uma vez que esta coloca como objetivo, no seu artigo 29º, *permitir a maior liberdade possível, mas também desenvolver o mais elevado sentido de responsabilidade, que facilita essa liberdade* (Reichert, 2006, p.124).

Desta forma, a análise do Serviço Social não pode descurar a influência que os direitos de um indivíduo têm nos direitos dos restantes indivíduos e da comunidade, no sentido de promover uma sociedade mais participada, em que as pessoas sejam motivadas a cumprir as suas obrigações e a concretizar os seus direitos (Ife, 2015).

Neste sentido, em 1997, o InterAction Council divulgou a sua proposta para uma Declaração Universal dos Deveres Humanos, com base na necessidade de equilíbrio entre direitos e deveres na criação de uma ética global baseada num equilíbrio entre liberdade e responsabilidade. Este equilíbrio facilita a passagem de uma liberdade da indiferença (individualismo) para uma liberdade do envolvimento (solidariedade e responsabilidade social) e a reconciliação entre ideologias até ao momento aparentemente em conflito. A *premissa de base deveria ser obter a maior liberdade possível, mas também desenvolver um maior sentido de responsabilidade que permita o crescimento da própria liberdade* (InterAction Council, 1997, p.5).

Destacamos ainda o facto de nesta Declaração existirem referências ao desenvolvimento sustentável como responsabilidade global e aos recursos e ao poder como instrumento de justiça económica e social e não de dominação, o que se aproxima da noção de que a maior poder corresponde maior responsabilidade, ideia que aprofundámos no capítulo 1.

¹⁵¹ Justificaremos a nossa utilização de sistema-cliente no ponto seguinte.

Ao equilíbrio entre liberdade e responsabilidade, junta-se o debate acerca da aplicação no Serviço Social dos pressupostos dos direitos humanos. Os direitos humanos são considerados **universais**, ou seja, devem poder ser aplicáveis a todas as pessoas e **indivisíveis**, isto é, a exigência de reconhecimento de todos os direitos, não privilegiando uns em relação a outros (Reichert, 2006; Ife, 2015). São ainda **inalienáveis**, não podendo ser retirados a alguém¹⁵² e **intransmissíveis**, já que ninguém pode renunciar aos seus direitos ou trocá-los por benefícios (Ife, 2015).

Estes pressupostos, nomeadamente o de universalidade, têm sido criticados, com base nas ideias do pós-modernismo ligadas à fragmentação ideológica e subjetividade (Ife, 2015) e na abordagem do relativismo cultural e ético.

O Serviço Social surge, pois, entre duas exigências fundamentais: por um lado, valorizar a diversidade, desenvolvendo uma atuação culturalmente sensível e competente (Almeida e Sousa, 2014); por outro lado, enquadrar esta atuação numa matriz de direitos humanos suscetível de responder aos desafios sociais à escala global.

A diversidade é um fator incontornável na atuação do Serviço Social, *sob pena de desenvolver práticas, elas próprias, discriminatórias, opressivas e reprodutoras* (Almeida e Sousa, 2014, p.290) e exige aos profissionais o desenvolvimento de competências específicas. Desta forma, restringir a prática do Serviço Social a orientações generalistas incompatíveis com a análise dos contextos sociais e dos valores em presença em que aquela se desenvolve, traz riscos de etnocentrismo e desadequação dessa mesma prática (Almeida e Sousa, 2014).

Por outro lado, uma prática desenquadrada de uma matriz de direitos humanos universalmente consagrados, poderá conduzir a uma atuação discricionária, sem efetiva

¹⁵² Ife (2015) apresenta este aspeto como uma regra geral, apesar de apresentar algumas limitações, dando como exemplos a negação do direito de liberdade a pessoas condenadas pelo sistema judicial à reclusão. Neste sentido, parece-nos poder concluir que os direitos humanos serão inalienáveis na medida em que o sujeito respeite os direitos do Outro e assumo os seus deveres.

valorização da pessoa humana enquanto tal e claramente incompatível com os princípios do Serviço Social.

Neste sentido, Sen (2010) contraria a crítica da viabilidade apresentada por alguns autores, que consiste no reconhecimento apenas dos direitos humanos que seriam realizáveis em cada momento e em cada sociedade. Para o autor esta conceção baseia-se

numa presunção, em larga medida, não fundada, a de que, para serem coerentes, os direitos humanos terão de ser realizáveis no seu todo em relação a todas as pessoas. Ao aceitar-se esta presunção, o efeito imediato seria o de pôr os assim chamados direitos económicos e sociais fora do domínio dos direitos humanos possíveis, sobretudo nas sociedades mais pobres (Sen, 2010, pp. 503-504).

O autor vê a afirmação dos direitos humanos como um apelo à ação e à mudança social na medida em que

(...) não é parasitariamente dependente de uma preexistente viabilidade. (...) um direito não plenamente realizado não deixa de ser um direito, e, mais do que isso, é um direito que pede remédio, isto é, uma acção reparadora. Em si mesma, a não realização não transforma um direito que acaso seja invocado num não direito. Bem ao contrário: ela será motivo de uma acção social acrescida (Sen, 2010, p.504-505).

O carácter universal dos direitos humanos não parece ser incompatível com a valorização da diversidade cultural, pelo que estes dois elementos convivem na definição de Serviço Social. Neste sentido, a um direito universal de liberdade de pensamento e de crença, corresponde um dever de estabelecer um diálogo inter-religioso e de civilizações na construção de um conjunto de direitos e deveres básicos que permitam a participação dos cidadãos, ou seja, na consolidação de uma cidadania cosmopolita (Carmo, 2014a).

Responsabilidade coletiva

Um outro princípio presente na definição de Serviço Social é o de responsabilidade coletiva, que podemos definir como o facto de se *considerar todos os membros de um grupo como solidariamente responsáveis do acto cometido por um dos membros desse grupo* (Lello e Lello, 1978, p.748).

A responsabilidade social é assim enfatizada na sua dimensão coletiva, o que é esperado tratando-se da definição de uma profissão, o que vai além das escalas individual e organizacional da responsabilidade social, enfatizando os interesses sociais e tendo como grande finalidade o bem-estar social.

Exige, pois, uma consciência social, quer na sua vertente individual e coletiva, cujo desenvolvimento poderá ser facilitado por uma educação para a cidadania (Esgaio e Carmo, 2014, p.40).

A dimensão coletiva da responsabilidade é definida como a *responsabilidade para com os outros e para com o ambiente*, com base nas relações de reciprocidade estabelecidas nas comunidades e colocada em prática em várias escalas (IFSW e IASSW, 2014). Neste sentido, o sujeito a quem é atribuída a responsabilidade é coletivo (comunidades, nações e humanidade), mas essa responsabilidade deve manifestar-se na prática levada a cabo com indivíduos, famílias, grupos e comunidades, encontrando-se, assim, associada à noção de ação coletiva (Esgaio e Carmo, 2014, p.40).

A ação coletiva no Serviço Social seria, pois, a ação social e política que o trabalhador social desenvolve em conjunto com o sistema cliente no sentido da mudança social, ou seja, da mudança das estruturas que impedem o efetivo acesso dos mesmos aos *recursos, oportunidades e opções da sociedade de que fazem parte* (Pinto, 2011, p.73).

A orientação da definição de Serviço Social para a dimensão coletiva da responsabilidade social enfatiza a necessidade de um contrato coletivo entre sistema-cliente e os atores

institucionais, com particular destaque para um papel ativo por parte do Estado (Vieira, 2017).

Neste sentido, Hyde e Dixon (2009) definem responsabilidade coletiva como a *assunção de obrigações pelas autoridades públicas com vista a fins que não podem ser atingidos através da ação privada, ou que apenas o podem ser de forma parcial*¹⁵³ (pp. 120-121).

A responsabilidade coletiva surge como particularmente relevante num contexto em que se privilegiam abordagens de gestão do managerialismo também no Serviço Social, nomeadamente a *nova prestação de contas (new accountability)* e não a noção de responsabilidade (Banks, 2007). Esta noção de prestação de contas, fortemente inscrita numa lógica instrumental, despolitiza a ação (Joshi e Houtzager, 2012), também no Serviço Social, condicionando o acesso e a qualidade da intervenção com o sistema-cliente.

Este paradigma assenta em processos de *tecno-burocratização e de extremo individualismo* dominantes nas sociedades ocidentais, que fundamentam uma orientação para a racionalidade instrumental, por oposição a uma lógica de solidariedade (Ugarte e Martin-Aranaga, 2013, p.448), o que não se configura como o terreno mais favorável de consolidação da responsabilidade coletiva.

Neste sentido, Ruela e Albuquerque (2015) propõem o desenvolvimento de uma prestação de contas *reflexiva, negociada e estratégica*, na medida em que seria suportada pela missão da organização, negociada com as partes interessadas e centrado nos impactos sociais (p.143).

¹⁵³ Tradução nossa.

1.3 A responsabilidade social na matriz teórico-prática do Serviço Social

A International Federation of Social Workers e a International Association of Schools of Social Work (2014) assumem o Serviço Social como área interdisciplinar e transdisciplinar¹⁵⁴, assentando num conjunto de teorias científicas e investigação.

Relativamente ao processo de teorização em Serviço Social, Carvalho (2012) situa o espaço de conhecimento da profissão no âmbito de um contexto social mais amplo, que se foi alterando desde o final do século XIX até à atualidade e que se traduz em três elementos: a *intervenção do Estado*, o *conhecimento das ciências sociais* e os *movimentos sociais* (p.7). Este espaço inicialmente de construção do conhecimento do Serviço Social e assente numa ação voluntária autónoma, viria a dar lugar a um espaço de desenvolvimento do conhecimento, com base numa ação individualizada e tecnicista e, por fim, a um espaço de consolidação do mesmo, com base numa ação pluralista e cumulativa.

Desta forma, se a construção inicial do Serviço Social se baseava nos princípios e valores morais e na vocação, o seu desenvolvimento assentou na divisão tradicional dos métodos de casos, grupos e comunidades e a sua consolidação deu-se por via da utilização do planeamento e da análise radical e crítica (Carvalho, 2012).

Este desenvolvimento da relação entre Serviço Social e teoria, permitiu reforçar as práticas profissionais e contribuir para a relegitimação e redefinição da atividade da profissão (Mouro, 2014).

Analisando a utilização da teoria na prática profissional, podemos constatar a existência de diversos modelos de intervenção em Serviço Social. Payne (2014), sistematizou as visões do Serviço Social, com base nos objetivos que preconiza, em três categorias: **resolução de problemas** (prestação de serviços em resposta às necessidades sociais), **empowerment**

¹⁵⁴ Podemos definir **interdisciplinaridade** com a tentativa de construção de uma *abordagem teórica global, com base em duas ou mais disciplinas* e a **transdisciplinaridade** como a *estabilização das experiências interdisciplinares em procedimentos estáveis e frequentes* (Almeida, 1994 cit. in Carmo, 2014b, p.68).

(procura do bem-estar do sistema-cliente) e **mudança social** (promoção da cooperação na sociedade, desafiando os desequilíbrios de poder).

Procuramos, na tabela seguinte, apresentar uma análise integrada destas visões do Serviço Social e das doutrinas políticas e concepções de responsabilidade social subjacentes às mesmas.

Tabela 3.2. Análise integrada das visões do Serviço Social e doutrinas políticas e concepções de responsabilidade social subjacentes (Elaboração própria, com base em Payne, 2014; Carmo, 2015 e Pinto, 2011)

Objetivos do Serviço Social	Resolução de problemas	<i>Empowerment</i>	Mudança social
Paradigma de intervenção	Prestação de serviços	Ação terapêutica e desenvolvimento de competências	Cooperação social e reciprocidade
Orientação da intervenção social	Resultados	Processos	Alteração dos sistemas de poder
Atuação do profissional de Serviço Social	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e satisfação de necessidades sociais do sistema-cliente; - Provisão de serviços sociais com eficácia, eficiência e qualidade; - Manutenção da ordem social (ajustamento social). 	<ul style="list-style-type: none"> - Promoção do bem-estar de indivíduos, grupos e comunidades - Desenvolvimento de competências (crescimento, autorrealização, autonomia e controlo por parte do sistema-cliente). 	<ul style="list-style-type: none"> - Análise e intervenção sobre as causas estruturais das situações de desigualdade, opressão e discriminação: <i>conhecer as características da injustiça e avaliar a relação de forças em presença</i> (Carmo, 2015, p. 193); - Promoção do <i>empowerment</i> individual, grupal e comunitário (Pinto, 2011); - <i>Advocacy</i> do sistema-cliente.
Abordagens teóricas do Serviço Social	<ul style="list-style-type: none"> - Psicodinâmica - Comportamentalista-cognitivista - Intervenção em crise e prática centrada na tarefa - Sistemas e prática ecológica 	<ul style="list-style-type: none"> - Humanista-existencialista - Prática focalizada nas forças, narrativas e soluções 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo crítico - Prática antiopressiva e antidiscriminatória
		- <i>Empowerment</i> e <i>advocacy</i>	
Doutrinas políticas subjacentes	Liberalismo/ Neoliberalismo	Social democracia	Socialismo
Conceção de responsabilidade social	Responsabilidade social individual e instrumental	Responsabilidade social com ênfase individual e reflexiva	Responsabilidade social coletiva

Payne (2014) chama a atenção para o facto destas visões, ainda que assentes em pressupostos diferentes, possuírem aspetos comuns. Neste sentido, as visões de resolução de problemas e de *empowerment* assentam numa escala de intervenção essencialmente micro (indivíduos e famílias). Por outro lado, as visões de *empowerment* e de mudança social, têm como conceito fundamental o de mudança e desenvolvimento.

A necessidade de levar em consideração as várias escalas de atuação do Serviço Social, parece apontar para a utilidade de beneficiar das vantagens decorrentes de uma abordagem integrada das visões apresentadas, mais do que privilegiar a utilização de uma destas, de forma a ultrapassar uma análise limitada das realidades sociais. Neste sentido, uma atuação baseada exclusivamente na mudança social poderá cair no domínio da retórica, no confronto com as pressões existentes nas dimensões micro e meso no trabalho quotidiano dos profissionais. Uma atuação orientada apenas pelos objetivos de resolução de problemas ou de *empowerment*, poderá negligenciar a influência dos aspetos estruturais na construção e resposta aos problemas sociais.

De forma mais específica, a tabela seguinte procura analisar os contributos de cada um dos modelos de intervenção para a delimitação de um conceito de responsabilidade social no âmbito do Serviço Social.

Tabela 3.3 Análise dos contributos dos modelos teóricos de Serviço Social para a delimitação do conceito de responsabilidade social (Elaboração própria, com base em Payne, 2014; Carmo, 2015 e Pinto, 2011)

Modelos de intervenção em Serviço Social	Exemplos de autores	Contributos	Limitações
Abordagem psicodinâmica	Melanie Klein, Salzberger-Wittenberg, Woods, Hollis	- Valorização da esfera individual da responsabilidade (comportamento decorre de sentimentos e conflitos internos)	- Potencial estigmatização do sistema-cliente - Desvalorização dos contextos sociais e do processo de mudança social - Trabalho com base no pressuposto de ajustamento do indivíduo ao meio
Abordagem comportamentalista-cognitivista	Gambrill, Kanter, Schefft	- Ênfase na responsabilidade individual contextualizada pelo meio (comportamento é aprendido como resposta a estímulos do meio)	- Risco de manipulação e controlo sobre os indivíduos (diretividade)

Tabela 3.3 (cont.) Análise dos contributos dos modelos teóricos de Serviço Social para a delimitação do conceito de responsabilidade social (Elaboração própria, com base em Payne, 2014; Carmo, 2015 e Pinto, 2011)

Modelos de intervenção em Serviço Social	Exemplos de autores	Contributos	Limitações
Abordagem humanista-existencialista	Rogers, Krill, Thompson, Dryden, Scott	<ul style="list-style-type: none"> - Valorização da dimensão da espiritualidade no Serviço Social - Valorização da dimensão ambiental da sustentabilidade - Importância dos direitos humanos - Valorização da noção de bem-estar - Valorização da dimensão micro da intervenção (indivíduo e grupo) - Crença nas potencialidades da pessoa humana - Ênfase na igualdade entre sistema-interventor e sistema-cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Desvalorização do processo de mudança social
Intervenção em crise e prática centrada na tarefa	Caplan, O'Hagan, Gambrill, Reid and Epstein, Marsh, Doel, Perlman	<ul style="list-style-type: none"> - Conceito de aliança entre sistema-interventor e sistema-cliente (parceria) - Importância do desenvolvimento de competências 	<ul style="list-style-type: none"> - Visão de curto prazo (resolução de problemas imediatos) - Desvalorização do processo de mudança social
Sistemas e prática ecológica	Gitterman, Germain, Guadalupe, Pincus, Minahan	<ul style="list-style-type: none"> - Interdependência e reciprocidade (interação entre sistemas) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desvalorização do processo de mudança social - Ênfase no ajustamento do indivíduo ao meio
Prática focalizada nas forças, narrativas e soluções	White, Epston, Shazer, Myers, Seligman, Saleebey, Parton, O'Byrne, Greene, Lee	<ul style="list-style-type: none"> - Ênfase na diversidade das experiências individuais - Valorização dos princípios de aliança e de direitos (co-construção da intervenção) - Crença nas potencialidades da pessoa humana 	<ul style="list-style-type: none"> - Desvalorização dos constrangimentos e aspetos negativos das situações-problema
Empowerment e advocacy	Pinto, Lee, Zimmerman, Bossé	<ul style="list-style-type: none"> - Centralidade do conceito de poder e de justiça social - Valorização das alianças entre sistema-interventor e sistema-cliente - Noção de bem-estar nas diversas escalas de intervenção (do individual ao comunitário) - Valorização de uma metodologia participativa - Importância do desenvolvimento de competências - Interdependência (entre política e prática e do sistema-cliente com as suas redes sociais) 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de aprofundamento da dimensão estrutural (mudança social)

Tabela 3.3 (cont.) Análise dos contributos dos modelos teóricos de Serviço Social para a delimitação do conceito de responsabilidade social (Elaboração própria, com base em Payne, 2014; Carmo, 2015 e Pinto, 2011)

Modelos de intervenção em Serviço Social	Exemplos de autores	Contributos	Limitações
Modelo crítico	Fook, Allan, Mullaly,	<ul style="list-style-type: none"> - Atribuição de uma origem estrutural aos problemas sociais - Crítica da dimensão de controlo do Serviço Social quando utilizada para legitimar as relações de poder - Centralidade do combate às desigualdades e à injustiça social - Valorização dos processos de consciencialização e de mudança social em detrimento de uma visão de resolução de problemas - Necessidade de alterar as ideologias para alterar as estruturas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Secundarização das preocupações dos direitos humanos - Dificuldades na compatibilização das ênfases de apoio individual para resolução de problemas sociais e de mudança social - Insuficiente análise das relações interpessoais - Visão negativa da realidade, com uma atitude de desconfiança em relação a atores com maior poder, o que poderá prejudicar a cooperação social
Prática antiopressiva e antidiscriminatória	Dalrymple, Burke, Dominelli, Thompson	<ul style="list-style-type: none"> - Centralidade das questões de poder - Análise da situação de grupos sociais particularmente vulneráveis com base nos conceitos de opressão, justiça social e discriminação - Valorização do processo de mudança social e de um Serviço Social culturalmente sensível e competente - Importância do trabalho colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiência na resposta a aspetos micro - Menor influência dos profissionais de Serviço Social sobre os aspetos estruturais do que sobre os aspetos individuais

Para além do conhecimento construído com base nas abordagens teóricas, este é também influenciado pela própria relação com o sistema-cliente, de acordo com cada contexto de intervenção (IFSW e IASSW, 2014), o que remete para uma visão mais abrangente do conhecimento em Serviço Social e do processo participativo que envolve.

Este conhecimento, sendo sensível às questões culturais, afasta-se de um paradigma etnocêntrico e valoriza o conhecimento indígena (IFSW e IASSW, 2014).

Relativamente à **prática** do Serviço Social, esta dá-se na interação dos indivíduos com o meio, com base numa metodologia participativa e emancipatória nas várias escalas de atuação, com vista à resposta aos desafios sociais e à elevação dos níveis de bem-estar (IFSW e IASSW, 2014).

Neste sentido, parece existir a necessidade de equacionar uma intervenção nas suas dimensões de apoio à subsistência (fornecimento de recursos mínimos), socioeducativa (identificação e utilização de recursos pelo sistema-clientes) e sociopolítica (tomar consciência e colocar em prática os direitos humanos) (Carmo, 2015).

A intervenção multidimensional coloca desafios ao equilíbrio entre regulação e emancipação, ou seja, entre uma atuação direcionada para o controlo das situações que poderão fragilizar as normas sociais e para a manutenção de forças opressoras, e uma atuação libertadora dos indivíduos, com base nos direitos humanos e desenvolvimento individual e social. Apesar do discurso do Serviço Social assentar, na dimensão emancipatória, como se viu no início deste capítulo, existe uma componente de regulação *por necessidade* (Pinto, 2011, p.82).

A prática emancipatória exige um suporte teórico de modelos de intervenção do Serviço Social que possam conjugar uma visão micro com uma dimensão estrutural, nomeadamente a abordagem de *empowerment* e *advocacy*, o modelo crítico e a prática antiopressiva e antidiscriminatória, já que sem a transformação das sociedades, não é possível a emancipação de indivíduos, grupos e comunidades (Payne, 2014).

Esta prática afasta-se, por isso, da ideia do profissional de Serviço Social como um especialista que age sobre o sistema-cliente, reconhecendo neste último os seus conhecimentos, competências e papéis a desempenhar (Dominelli, 2009). Esta ideia concretiza-se no estabelecimento de um trabalho colaborativo entre sistema-interventor e sistema-cliente, que, seguindo a tipologia de Himmelman (2001)¹⁵⁵ se aproximará de uma estratégia de colaboração, pelo grau de democraticidade que exige e pela partilha de riscos, recursos e benefícios, com maior potencial de impacto social.

¹⁵⁵ Himmelman (2001) procurou enquadrar o trabalho colaborativo em contexto organizacional numa linha contínua de estratégias que inclui diferentes níveis de aprofundamento progressivo: redes (troca de informação para benefício mútuo), coordenação (mudança de atividades para um objetivo comum), cooperação (utilização de recursos para um objetivo comum) e colaboração (*empowerment* organizacional).

A prática emancipatória e participativa do Serviço Social tem como grande finalidade o bem-estar e qualidade de vida. Adams et al. (2009c) definem bem-estar como a *experiência consistente de felicidade de um indivíduo, família ou comunidade e o sentimento de que a vida que levam é gratificante* (p. 6). Por outro lado, a qualidade de vida centra-se *no percurso concreto da vida humana (mais até, talvez, nas escolhas de que se dispõe) e não apenas nos recursos e rendimentos que uma pessoa controla* (Sen, 2003, p.39).

Neste sentido, vai-se além de uma análise estritamente económica das questões da exclusão social, compatível com a noção de desenvolvimento humano de que já tivemos oportunidade de falar anteriormente.

Procuraremos de seguida continuar a nossa reflexão, enquadrando os debates de responsabilidade social no Serviço Social, na sua dimensão organizacional e de exercício da profissão.

2. A responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária e na perspetiva dos profissionais de Serviço Social

Este ponto procura identificar dimensões de responsabilidade social nas relações estabelecidas pelas organizações da economia social e solidária e pelos profissionais de Serviço Social.

2.1 As organizações da economia social e solidária na atual conjuntura

2.1.1 Terceiro setor, economia social e economia solidária

Podemos identificar a Revolução Francesa como o momento em que se intensificou o desenvolvimento de associações com motivações simultaneamente filantrópicas e políticas, com base nos princípios de liberdade, igualdade e a fraternidade (solidariedade).

Desde aí, têm sido introduzidas várias perspetivas de análise, como as abordagens do Terceiro Setor, da Economia Social e da Economia Social e Solidária.

A **abordagem do Terceiro Setor** é a mais utilizada a nível mundial, particularmente nos países anglo-saxónicos e na Ásia¹⁵⁶. No entanto o conceito de Terceiro Setor revelou, no passado, algumas limitações, uma vez que excluía desta definição algumas organizações relevantes, com base num critério de distribuição do lucro, como acontece no caso das cooperativas (Nyssens, 2006). Neste sentido, este conceito tem-se alargado, mais recentemente, a estas organizações que distribuem lucros pelos seus proprietários ou dirigentes, ainda que de forma muito limitada (Salamon et al., 2012; Salamon e Sokolowski, 2016).

Esta abordagem tem ligações com a teoria neoclássica, na medida em que considera que estas organizações apenas dão resposta às falhas de Mercado e às insuficiências do Estado na resposta a necessidades específicas, o que se apresenta como redutor face ao papel histórico que desempenharam mesmo antes do Estado assumir um conjunto de funções económicas e sociais (Esgaio, 2009).

A **abordagem da Economia Social** é a abordagem privilegiada nos países francófonos e latinos e considera que a não-lucratividade não é essencial como critério de definição destas organizações. Assim, também equaciona a distribuição de lucros, apesar desta ter de ser realizada de forma limitada (Defourny, 2006). Esta abordagem procura apresentar estas organizações como tendo um conjunto de características intrínsecas, mas apresenta fragilidades na medida em que não tem em consideração os contextos em que as organizações estão implantadas e associa a propriedade coletiva dos meios de produção a uma democraticidade na gestão destas organizações, o que poderá não corresponder à

¹⁵⁶ Destacamos, por exemplo, o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido pela Universidade John Hopkins, no sentido de apresentar análises comparativas a nível internacional e de demonstrar o peso económico das atividades ligadas a este setor, particularmente em termos de emprego.

realidade e que se configura como uma leitura sociopolítica frágil da realidade (Esgaio, 2009).

A **abordagem da Economia Solidária** é uma abordagem também mais frequentemente utilizada nos países francófonos e latinos e procura ultrapassar as fragilidades das duas abordagens apresentadas anteriormente. Surgiu na continuidade da abordagem da Economia Social, mas revaloriza as origens sociopolíticas das associações (Singer, 2006).

Amaro (2009, pp. 15-18) refere a existência de três versões da Economia Solidária:

- a versão francófona, que privilegia as relações de solidariedade e o envolvimento cidadão, em detrimento do lucro;
- a versão ibero-americana, que resulta da luta *pela sobrevivência e pela emancipação* dos povos da América Latina, baseada na solidariedade como contraponto do individualismo competitivo;
- a versão da Macaronésia (Açores, Madeira, Canárias e Cabo Verde), que acentua uma visão ecossistémica e de sustentabilidade global.

A Economia que reencontra a Vida nas suas várias dimensões, promovendo uma lógica de solidariedade sistémica com a Vida em todas as suas expressões (seres humanos, outros seres vivos e componentes abióticos) e tomando em consideração, de forma integrada, as perspectivas económicas, sociais, culturais, ambientais, territoriais, científicas e políticas, em que ela se traduz (Amaro, 2009, p.22).

Namorado (2017), refere estas múltiplas abordagens, defendendo que mais do que a expressão utilizada para designar estas organizações, são as visões da realidade social subjacentes que têm maior relevância. Neste sentido, em qualquer uma das expressões utilizada, poderão existir duas visões distintas: uma **visão conservadora** que vê a necessidade de intervenção destas organizações como de compensação num contexto de

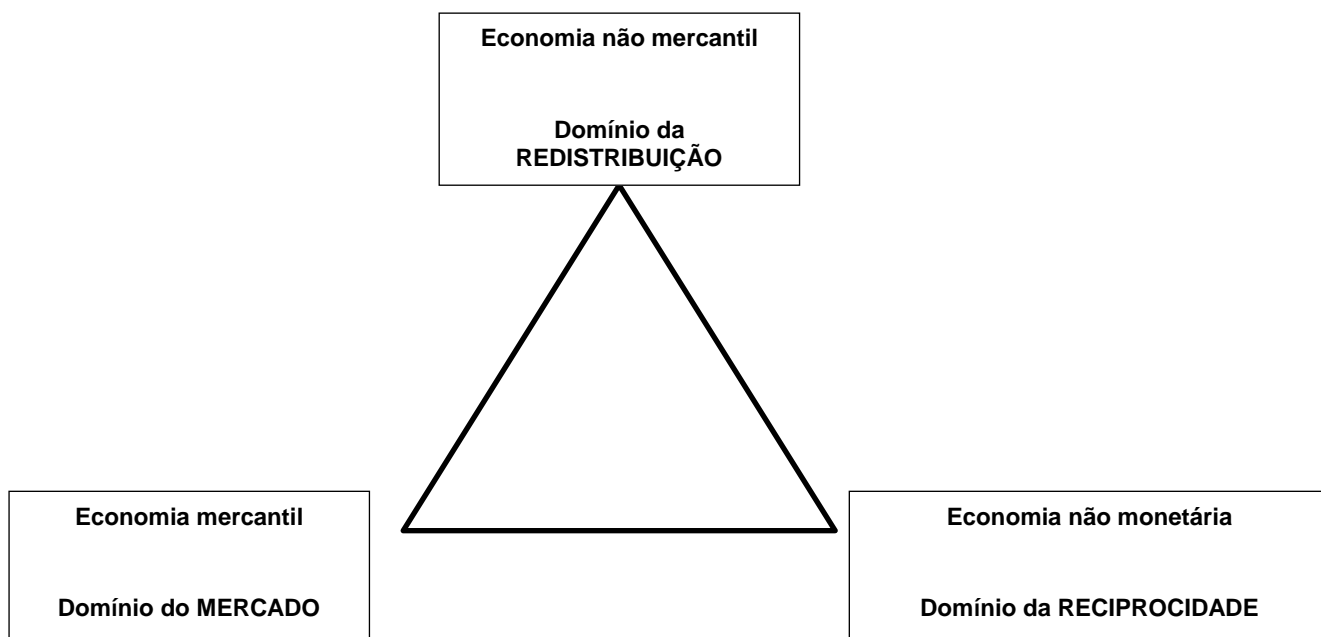
inevitável desigualdade; e uma **visão transformadora**, que vê a existência destas entidades como um exercício da democracia, criando alternativas a um paradigma capitalista (p.10).

Neste trabalho optámos pela utilização da expressão organizações da economia social e solidária, realçando o necessário cariz transformacional da atuação destas organizações.

O movimento da economia solidária foi construído como resposta a problemas sociais cada vez mais complexos e numa perspetiva de ação sociopolítica, já que assenta na democracia participativa como método (Esgaio, 2009). Desta forma, nas iniciativas de economia solidária, é enfatizado o princípio de fraternidade (solidariedade) da Revolução Francesa, numa perspetiva de solidariedade democrática, ou seja, no pressuposto de uma ação coletiva entre iguais, indo além da tradicional solidariedade filantrópica, baseada numa atitude caritativa face aos mais pobres (Laville, 2006).

As organizações da economia social e solidária, situando-se no polo da economia não monetária, com uma orientação pelo princípio da reciprocidade, beneficiam da interação com outras entidades, como as entidades públicas, no domínio do polo de economia não mercantil e do princípio da redistribuição e com as entidades privadas com fins lucrativos (empresas), que agem no polo da economia monetária, tendo como princípio o de mercado (*vide* figura seguinte). A articulação e sinergias entre recursos destes vários polos e sua utilização no âmbito das políticas sociais e cuidados de proximidade é frequentemente designado como *welfare-mix* (Laville e Nyssens, 2001).

Figura 3.2 Polos e princípios da Economia (Adaptado de Esgaio, 2009, p.38)



No polo da economia mercantil, em que se inclui a atuação das empresas, é o mercado que tem a responsabilidade principal pela circulação de bens e serviços, sendo por esse motivo orientado pelo princípio de mercado, em que existe oferta e procura de bens e serviços numa lógica contratual e com a mediação de um sistema de preços (Laville e Nyssens, 2001).

O polo da economia não mercantil assenta na ação do Estado, através dos seus serviços concentrados e desconcentrados, como responsável pela circulação de bens e serviços, com base no princípio da redistribuição, com vista à equidade e justiça social (Laville e Nyssens, 2001).

No polo da economia não monetária, a circulação de bens e serviços está a cargo das organizações da economia social e solidária, baseando-se no princípio da reciprocidade, o que implica, de forma geral, a existência de relações sociais de proximidade entre os envolvidos.

Pese embora a sua diversidade de formatos¹⁵⁷, estas organizações apresentam algumas características comuns, que sintetizamos na tabela seguinte.

Tabela 3.4 Características das organizações da economia social e solidária (Elaboração própria, com base em Amaro e Santos, 1997; Esgaio, 2009; Salamon, Hems e Chinnock, 2000; Salamon et al., 2012 e Salamon e Sokolowski, 2016)

Características	Detalhe
Carácter intensivo em trabalho	Assentam na qualidade e motivação dos Recursos Humanos e numa forte componente de voluntariado .
Ênfase nas pessoas e nos <i>stakeholders</i>	Priorizam as relações humanas e a produção conjunta de bens e serviços pelo prestador e cliente, em detrimento do capital. Preveem processos de gestão democrática que facilitem a satisfação de necessidades da comunidade, à qualidade dos bens produzidos ou à acessibilidade dos serviços.
Adesão e participação livre e voluntária	Os seus membros aderem a estas organizações de forma voluntária, desenvolvendo o seu envolvimento e grau de participação de forma livre.
Resposta a necessidades públicas e produção de impactos coletivos	Apesar de privadas, respondem a necessidades públicas e têm impactos coletivos como a coesão social, saúde pública ou desenvolvimento local, que são mais valorizados do que o lucro. Procuram a mudança social, através de alterações na política governamental e condições sociais, ligando indivíduos e processo político.
Produção e reprodução de capital social	Criam mais-valias na relação entre pessoas, nomeadamente a confiança, pelas relações de proximidade em que assentam.
Elevado potencial de inovação social	Possuem maior flexibilidade e adaptabilidade, pela proximidade das necessidades dos clientes e pela possibilidade de dotar as suas atividades de um cariz experimental, funcionando como incubadoras de novas ideias e abordagens para a identificação e resolução de problemas públicos.
Autonomia e controlo democrático dos respetivos órgãos pelos seus membros	Têm uma gestão autónoma e independente das entidades públicas e de outras entidades e assentam numa gestão participada e democrática pelos seus membros.

Tal como foi referido anteriormente, as organizações da economia solidária prestam cuidados de proximidade, que definimos num trabalho anterior como

¹⁵⁷ A tipologia das organizações da economia social e solidária encontra-se no anexo 5.

(...) os que envolvem a concretização de uma série de actividades ligadas à vida quotidiana e familiar, estando implantados numa determinada unidade territorial e implicando o estabelecimento de uma relação de confiança (...) no sentido de construir respostas adequadas a necessidades individuais e comunitárias específicas, o que lhes confere um carácter de utilidade social (Esgaio, 2009, p.70).

Destacámos desta definição **cinco ideias** fundamentais (Esgaio, 2009):

- **o desenvolvimento de um conjunto de actividades tradicionalmente** desempenhadas pelas famílias e que foram sendo externalizadas progressivamente;
- **a proximidade objetiva dos cuidados**, pela implantação territorial de que são alvo;
- **a proximidade subjetiva dos serviços**, já que a prestação do serviço se constrói através da relação entre prestador e sistema-cliente;
- **a criação de respostas específicas para necessidades específicas**, no sentido da personalização dos serviços;
- **o carácter de utilidade social** das actividades desenvolvidas.

A abordagem da economia social e solidária permite incluir iniciativas que, para além de apresentarem uma dimensão económica, através da produção de bens e serviços, têm uma componente sociopolítica, no sentido em que se constituem como projetos de mudança social (Eme e Laville, 2006). Esta abordagem poderá, assim, incluir formas alternativas de organização, como as empresas sociais, o que nos remete para uma análise mais alargada, já que, apesar de em Portugal não existir este estatuto legal, este está presente a nível europeu em países como Espanha e França.

A nível internacional, um dos casos mais paradigmáticos destas formas alternativas de organizações tem sido o de Muhammad Yunus, vencedor do Prémio Nobel da Paz em 2006 e

criador do Banco Grameen no Bangladesh, que tem promovido o desenvolvimento de negócios sociais ou empresas sociais com base num sistema de microcrédito (Yunus, 2008 e 2011).

Estas iniciativas distinguem-se quer das empresas tradicionais, quer das organizações sem fins lucrativos, na medida em que, tendo uma finalidade social e não distribuindo lucros, assumem o compromisso de retorno do capital dos investidores (Yunus, 2008).

Desta forma, mantendo os objetivos sociais de uma organização centrada na intervenção social, procura-se reforçar a componente de sustentabilidade, nomeadamente na sua esfera económica.

Yunus (2008) identifica dois tipos de negócios sociais: as empresas constituídas com o apoio de investidores e os negócios levados a cabo por pessoas em situação de vulnerabilidade social no sentido de permitir a saída de situações de pobreza (Yunus, 2008).

2.1.2 Desafios para a gestão das organizações da economia social e solidária na conjuntura atual

O modelo económico e social capitalista, assente em larga medida numa visão de racionalidade, bem como a implementação de políticas de austeridade, influenciaram a gestão das organizações da economia social e solidária no sentido de privilegiar uma abordagem managerialista (ou gestionária), como já foi referido anteriormente.

Esta abordagem reforça a importância dos gestores e administradores e prevê, tendencialmente a privatização de funções económicas e sociais atribuídas ao Estado e organizações da economia social e solidária com consequências negativas, quer na qualidade de resposta ao sistema-cliente, quer nas pressões exercidas sobre os profissionais de Serviço Social (Pinto, 2011).

A prática do Serviço Social tem sido influenciada, nas organizações da economia social e solidária, pela transposição dos modelos de gestão das entidades privadas com fins lucrativos, processo que parece não ser linear, pelas diferenças nos objetivos a que respondem.

Neste sentido, desde a década de 80 do século XX que têm sido realçados aspetos como a eficiência, a orientação para o sistema-cliente como consumidor e o desempenho financeiro nestas organizações (Hafford-Letchfield, 2009; Hughes e Wearing, 2010).

Estas ideias têm por base uma conceção de responsabilidade social de base individual, mediatizada pelo mercado, retraindo-se o Estado neste papel e apostando em intervenções de ajustamento do indivíduo, em detrimento de intervenções que visem as estruturas sociais, no sentido da mudança social.

Abramovitz e Zelnick (2015) identificam vários efeitos negativos da orientação managerialista dos serviços sociais, nomeadamente em termos da própria gestão da organização (diminuição do financiamento), da relação com os colaboradores (redução do número de profissionais, corte de benefícios e de progressão na carreira, aumento do trabalho precário e da rotatividade, *burnout*, menor tempo de supervisão, riscos para a segurança física e redução da autonomia profissional) e dos serviços prestados (diminuição da qualidade da intervenção desenvolvida, pela limitação do âmbito da intervenção e do tempo disponível para a mesma). Este paradigma tem conduzido a uma despolitização do Serviço Social, privilegiando a prestação de contas em detrimento dos interesses do sistema-cliente e valores da profissão (Hughes e Wearing, 2010). Desta forma, é fundamental a existência de uma consciência crítica por parte dos gestores das organizações da economia solidária, na medida em que a sua atuação é condicionada por fatores sociopolíticos, mas que poderão ser alterados pela sua mobilização política, no âmbito de coligações e outras ações coletivas (Hasenfeld, 2015).

Ainda num nível de análise organizacional, estudos apontam para efeitos perversos na comunicação de resultados da organização, nomeadamente a existência de práticas de

falseamento das estatísticas por parte dos gestores das organizações, quer para assegurar o financiamento, quer pelas dificuldades de gestão de tempo para realizar este trabalho (Gallina, 2010; Abramovitz e Zelnick, 2015). Estes aspetos colocam os gestores das organizações numa situação de conflito entre as suas responsabilidades profissionais e organizacionais (Gallina, 2010).

Neste sentido, não se pode confundir a necessidade de uma gestão eficaz das organizações da economia solidária (*management*) com a utilização de um paradigma manageralista por parte destas mesmas organizações (*managerialism*) (Hafford-Letchfield, 2009).

Existe, por consequência, um desafio de conciliação entre uma gestão eficaz assente em valores neoliberais e a promoção dos interesses do sistema-cliente, com base nos valores do Serviço Social (Hasenfeld, 2015). Apesar das organizações da economia social e solidária terem mantido, de forma geral, as características das burocracias de proximidade (*street-level bureaucracies*), tal como enunciadas por Lipsky (1971)¹⁵⁸, espera-se que consigam *humanizar os aspetos mais desumanos das máquinas burocráticas*¹⁵⁹ (Hughes e Wearing, 2010, p.173).

A orientação gestionária e a manutenção de algumas das características das burocracias de proximidade, poderá conduzir a uma excessiva simplificação das situações, analisando-as apenas superficialmente no sentido de uma maior rapidez da atuação (Branco e Amaro, 2011).

¹⁵⁸ Lipsky (1971) considera que as burocracias de proximidade, em que inclui as organizações da economia social e solidária, sofrem pressões do meio ambiente, nomeadamente: a **desadequação de recursos** (recursos muitas vezes insuficientes), a **ameaça e desafio à autoridade** (ameaças físicas e psicológicas, uma vez que o trabalho se baseia nos encontros pessoais) e **expetativas contraditórias ou ambíguas relativamente ao trabalho a realizar** (incertezas relativamente às expetativas do seu desempenho). Estas pressões poderão conduzir à utilização de um conjunto de estereótipos que acelerem o processo de decisão acerca das situações do sistema-cliente, muitas vezes sem informação adequada.

¹⁵⁹ Tradução nossa.

No entanto, as pressões exercidas sobre os profissionais na prestação de contas poderão levar a que estes prefiram clientes e problemas com elevado potencial de sucesso na intervenção a desenvolver e que utilizem uma parte significativa do seu tempo em tarefas administrativas sem as quais não poderão manter o financiamento das suas atividades (Hasenfeld, 2015).

É ainda importante colocar uma última questão no âmbito dos desafios que se colocam às organizações da economia solidária, a da legitimidade social. A legitimidade que é conferida pela sociedade às organizações, de forma geral, assenta ainda, em larga medida, em critérios de racionalidade.

As questões da legitimidade baseada na racionalidade, têm vindo a ser contestadas, nomeadamente pelos antropólogos, que veem o paradigma racional como um *mito da sociedade moderna* (Bilhim, 2008, p.84) e os sociólogos que, baseados numa análise crítica e pós-moderna, detetam frequentes irracionalidades e incoerências na forma como as pessoas agem numa organização (Hughes e Wearing, 2010). Este debate tem também tido eco junto da sociedade em geral, com a influência dos processos de globalização na informação disponível acerca das práticas organizacionais a nível planetário e com a crescente consciencialização do poder dos consumidores na legitimação das organizações. Neste sentido, a legitimidade surge cada vez mais associada à exigência de uma atuação socialmente responsável por parte das organizações, aspeto que também se aplica às organizações da economia social e solidária.

Após esta breve introdução às organizações da economia social e solidária procuramos agora centrar a nossa análise em duas dimensões: uma dimensão que explora as responsabilidades sociais das organizações da economia social e solidária e uma dimensão ligada à responsabilidade social na atuação dos profissionais de Serviço Social nestas organizações.

2.2 Responsabilidades sociais nas organizações da economia social e solidária

Neste ponto vamos explorar as responsabilidades sociais das organizações da economia social e solidária, através das relações que estabelecem consigo própria, ou seja, na forma como definem e implementam a sua gestão organizacional, bem como nas relações estabelecidas com os seus colaboradores, com o sistema-cliente e com a comunidade envolvente e a sociedade em geral.

2.2.1 Responsabilidades sociais na relação da organização consigo própria

Não é possível neste trabalho apresentar uma vasta contextualização das teorias de gestão organizacional que se desenvolveram ao longo do tempo. Podemos, no entanto, referir que o desenvolvimento das teorias da organização se traduz numa análise cada vez mais integrada do funcionamento da mesma, considerando como aspetos fundamentais a relação estabelecida com os seus *stakeholders* ou partes interessadas, quer a nível interno (colaboradores), quer externo (envolvente), num sentido também semelhante ao desenvolvimento já apresentado, das abordagens teóricas da responsabilidade social das organizações.

Bilhim (2008, pp. 38-85) identifica cinco metáforas organizacionais que se constituem como diferentes visões no pensamento organizacional: *mecânica* (visão clássica das organizações assente no primado da racionalidade, eficiência e clareza, com base nas teorias de Weber, Taylor e Fayol), *orgânica* (organizações como sistemas abertos em interação com a envolvente geral- contexto social- e envolvente específica- *stakeholders* externos, assente na abordagem sistémica e teoria funcionalista), *política* (organizações enquanto sistemas políticos e palco de relações de poder, onde se destacam autores como Crozier), *cibernética ou organização como cérebro* (enfatizando a capacidade e flexibilidade das organizações e o processo de tomada de decisão através do processamento de informação, com base no trabalho de Herbert Simon) e *cultural* (organizações como artefactos culturais, assente no trabalho de autores como Peters e Waterman).

A estas metáforas, Hughes e Wearing (2010, pp.43-54) acrescentam outras não completamente coincidentes com a análise de Bilhim (2008), de que destacamos a *metáfora construtivista* (organizações são construídas socialmente, com base em percepções individuais e nas relações sociais, com base nas teorias do interacionismo simbólico e da etnometodologia), a *metáfora pós-moderna* (que se baseia no *desencaixotar e colar*, ou seja, analisar de forma aprofundada os vários elementos e reorganizá-los, trazendo diferentes componentes das restantes abordagens teóricas), a *metáfora crítica* (organização em mudança permanente e em relação com fontes de poder) e a *metáfora da hiper-realidade* (organização é afetada pelos contextos de hiper-realidade, ou seja, de risco, em que surgem problemas sociais de forma acelerada, que necessitam da intervenção de especialistas, destacando-se o trabalho de autores como Beck, Bauman e Giddens).

A teoria organizacional foi desenvolvida tendo por referência os contextos empresariais à semelhança do desenvolvimento das abordagens teóricas da responsabilidade social, mas é também útil na análise das organizações da economia social e solidária, particularmente no que diz respeito às questões de responsabilidade social.

A «responsabilidade social da empresa» tornou-se um dos tópicos preferidos dos jornalistas, dos líderes empresariais, dos políticos e das escolas de gestão. A ética da organização é, com efeito, uma preocupação dominante nos nossos tempos; contudo, falar da «responsabilidade social da empresa» pressupõe que responsabilidade e irresponsabilidade sejam um problema exclusivo das empresas quando, na verdade, e como é óbvio, são problemas fundamentais de todas as organizações. Se todas as instituições têm poder e todas exercem esse poder, é natural que todas elas tenham de assumir responsabilidades pelas suas ações (Drucker, 2012, pp. 176-177).

Tem também existido uma prática de transposição dos conceitos e técnicas de gestão empresarial para as organizações da economia social e solidária. Um dos exemplos é o do conceito de planeamento estratégico.

O **planeamento estratégico** pode ser definido como *o esforço sistematizado de produzir decisões fundamentais e ações que moldem e guiem o que uma organização é, faz e porque faz*¹⁶⁰ (Bryson, 1995, pp.4-5).

Particularmente no contexto de organizações que atuam no âmbito do Serviço Social, a estratégia será a forma como a intervenção social é organizada, apoiada por recursos e implementada (Hafford-Letchfield, 2009, p.3).

A estratégia permite orientar os esforços da organização, mas não é estática, tendo de se adaptar aos desafios da mudança na envolvente (Hafford-Letchfield, 2009).

O planeamento estratégico implica, pois, a definição de vários elementos, de que destacamos a **missão** (finalidade básica ou a razão de existência da organização), a **visão** (quadro de referência de longo prazo para a organização) (Bilhim, 2008) e os **valores** (matriz axiológica que enquadra a prossecução da visão e da missão). Estes elementos são atualmente definidos na maioria das organizações da economia social e solidária e são parte integrante de documentos orientadores (estatutos, códigos de conduta, cartas de princípios, planos estratégicos e planos de atividades) e de documentos de execução e implementação (relatórios de contas e atividades e relatórios de avaliação).

Os aspetos mencionados estão ainda relacionados com o conceito de **cultura organizacional**, que Schein (1984) definiu como

a estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de

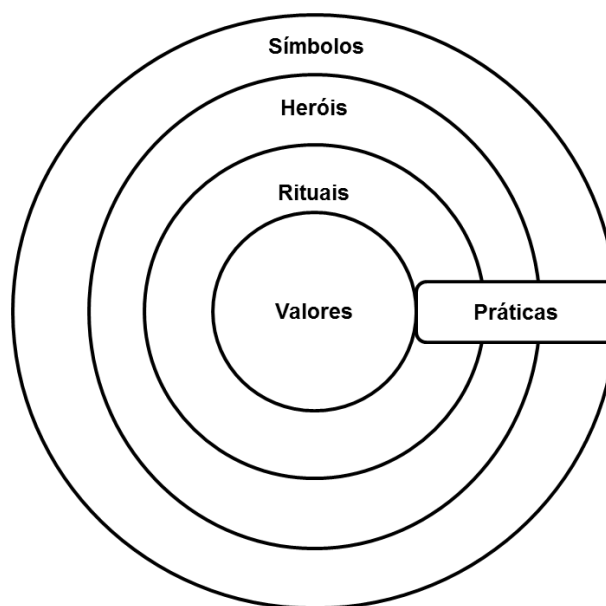
¹⁶⁰ Tradução nossa.

problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas (p.3).

A cultura organizacional baseia-se, pois, num processo gradual e inacabado de aprendizagem e orienta o comportamento diário no local de trabalho (Bilhim, 2008).

Hoefstede, Neuijen, Ohayv e Sanders (1990) criaram um modelo de análise, em que identificam manifestações da cultura organizacional através de quatro categorias: símbolos, heróis, rituais e valores (ver figura seguinte).

Figura 3.3 Manifestações da cultura organizacional (Hoefstede et al., 1990, p. 291)



Os **símbolos** são palavras, gestos, imagens ou objetos que condicionam o desempenho habitual dos atores nas organizações¹⁶¹; os **heróis** são pessoas, vivas ou mortas, reais ou

¹⁶¹ Neste sentido, a própria organização do espaço e dos equipamentos é simbólica (por exemplo a existência de *open space* e de espaços de interação informal, a disposição de salas de reuniões, entre outros aspetos).

imaginárias, que possuem características valorizadas na cultura, funcionando como modelo comportamental; os **rituais** são atividades coletivas com valor social. Estas três categorias são desenhadas pelos autores como camadas de uma cebola, das mais superficiais, às mais aprofundadas, constituindo-se como práticas da organização. O centro deste modelo é ocupado pelos **valores**, que muitas vezes não são discutidos, mas que se manifestam através do comportamento dos membros da organização (Hofstede et al, 1990).

A análise destes elementos no âmbito das organizações da economia social e solidária é relevante para a construção do nosso modelo de análise, na medida em que orienta a busca de evidências da cultura organizacional através do binómio valores-práticas. Em particular, os heróis das organizações, nomeadamente os seus fundadores desempenham, muitas vezes um papel essencial no desenvolvimento de práticas de responsabilidade social.

Por fim, um outro elemento relevante a ter em conta no estudo da responsabilidade social no contexto das organizações da economia social e solidária, é o da **gestão e liderança**. Com a ressalva de que nem sempre as figuras de gestor e de líder são coincidentes numa organização, vários são os autores que têm discutido a relação entre os gestores e líderes, em particular, os seus valores e a prática da responsabilidade social nas organizações (Almeida, 2010; Carroll, 1991 e 2000; Hemingway e MacLagan, 2004; Petrick e Quinn, 1997; Rego et al. 2007).

Carmo (2014a) define liderança como a capacidade para mobilizar através do consentimento (p.60), não sendo inata, pelo que exige a aprendizagem de um conjunto de competências, quer se trate de liderança em contextos **micro** (competências de inteligência cognitiva, emocional e social e existencial na relação com indivíduos e competências de liderança centrada nas pessoas e nas tarefas na relação com grupos), **meso** (competências de planeamento, organização, controlo, comunicação, motivação e desenvolvimento na liderança das organizações) e **macro** (competências de liderança focada na coesão social e na orientação coletiva).

Especificamente no âmbito da liderança em contexto organizacional, esta exige o desenvolvimento de competências em três vertentes: como **especialista** (competências de gestão), como **generalista** (competências teóricas e práticas multidisciplinares) e como **animador** (competências de relação e maturidade emocional) (Carmo, 2014a, pp. 63-67).

Também no mesmo sentido, a *National Network for Social Work Managers* elaborou uma lista diversificada de competências de liderança e gestão no âmbito do Serviço Social, que se encontram na tabela seguinte (Wimpfheimer, 2004, pp.48-55).

Tabela 3.5 Competências de gestão organizacional definidas pela National Network for Social Work Managers¹⁶² (Adaptado de Wimpfheimer, 2004)

Competências	Breve descrição
Conhecimento dos temas sociais e políticos	Fundamentação teórica e caracterização dos temas atuais que têm um impacto na organização.
Advocacy	Transmissão da história e missão da organização de uma forma inspiradora aos vários <i>stakeholders</i> (colaboradores, voluntários, comunidade, financiadores e entidades públicas).
Relações públicas e comunitárias	Capacidade de dar visibilidade aos produtos e serviços da organização, no sentido do seu reconhecimento.
Governança	Definição de papéis e distribuição de responsabilidades dos vários <i>stakeholders</i> .
Planeamento	Capacidade de determinar a direção da organização no futuro, criando e mantendo sistemas internos de gestão e planeando a captação de recursos ¹⁶³ .
Desenvolvimento e gestão de programas	Gestão de projetos de qualidade e inovadores.
Desenvolvimento financeiro	Gestão financeira da organização: registos financeiros, orçamentação e antecipação de dificuldades financeiras e cumprimento de obrigações fiscais.
Avaliação	Identificação de pontos fortes e fracos dos programas e serviços da organização e sua utilização para a tomada de decisão no processo de gestão.
Gestão de recursos humanos	Equilíbrio entre a proximidade com colaboradores e a gestão eficaz dos recursos humanos.
Desenvolvimento da equipa	Avaliação das necessidades de desenvolvimento profissional dos colaboradores e seleção das oportunidades adequadas para o mesmo, de acordo com os objetivos da organização.

¹⁶² Apesar de Wimpfheimer (2004) enquadrar estas competências em duas dimensões (relações externas e internas), esta classificação não nos parece apropriada, uma vez que alguns aspetos têm simultaneamente uma dimensão interna e externa, como é o caso da *advocacy*. Assim, omitimos esta classificação.

¹⁶³ Estas competências, em particular, podem ser difíceis de concretizar em organizações de pequena dimensão com recursos limitados, uma vez que se concentram na sua sobrevivência no presente.

Parecem existir indícios de que os gestores e líderes podem ter uma influência na prática da responsabilidade social nas organizações, com base quer nas suas motivações estratégicas (organizacionais), quer nas suas preocupações éticas (individuais) (Hemingway e Maclagan, 2004).

Carroll (1991), embora trabalhe com base na análise dos contextos empresariais, identifica três perfis éticos dos gestores que poderão ser relevantes no âmbito da nossa análise das organizações da economia social e solidária:

- o **gestor imoral**, opõe-se a ações, decisões ou comportamentos considerados éticos, sendo as suas decisões tomadas tendo em vista exclusivamente o lucro e sucesso da organização;
- o **gestor amoral**, é aquele que não assume uma posição imoral ou moral e não tem consciência de que as suas decisões têm um efeito sobre os outros, usualmente utilizando como orientação a Lei;
- por fim, o **gestor moral** aplica normas éticas no seu comportamento, só admitindo o lucro numa determinada matriz ética, em que a Lei se constitui como patamar mínimo.

Tendo as organizações da economia social e solidária uma visão e missão assente num conjunto de valores humanistas, o perfil do gestor moral surgiria como o mais adequado à missão destes contextos organizacionais.

Hasenfeld (2015) considera que os gestores têm de contrariar a predominante orientação para a racionalidade económica, revalorizando a orientação para os valores. E isto significa que têm de envolver os seus colaboradores e sistema-cliente, para apoio nos processos de tomada de decisão, aspetos que abordaremos de seguida.

2.2.2 Responsabilidades sociais na relação da organização com os colaboradores

As consequências de um paradigma manageralista na relação das organizações com os seus colaboradores, tem sido alvo de análise em duas vertentes principais. Por um lado, na degradação das condições de trabalho, mas também na qualidade dos serviços prestados, por via da redução do número de profissionais, do corte de benefícios e de limitações de progressão na carreira, do aumento do trabalho precário e da rotatividade, do *burnout*, do menor investimento na supervisão e dos riscos à segurança física (Abramovitz e Zelnick, 2015).

Por outro lado, são identificados efeitos negativos nas relações sociais estabelecidas no seio das organizações, na medida em que as orientações tecnocráticas são sentidas pelos profissionais de Serviço Social como uma imposição e não como um processo em que possam participar, com a consequente redução de autonomia profissional, o que se constitui como um potencial de conflito nestas relações (Hughes e Wearing, 2010).

Nesta conjuntura socioeconómica, foram referidas anteriormente algumas competências de liderança essenciais na gestão das relações com os colaboradores, como as competências de relação interpessoal e maturidade emocional, a utilização de uma *advocacy* inspiradora, a definição de papéis e distribuição de responsabilidades e o desenvolvimento profissional dos colaboradores (Wimpfheimer, 2004; Carmo, 2014a).

Uma liderança eficaz neste domínio poderá facilitar o desenvolvimento de boas práticas, em diferentes vertentes (Audit Commission e Social Services Inspectorate, 2000):

- processos de recrutamento não discriminatórios e promotores de diversidade;
- sistemas de desenvolvimento profissional e de carreira (formação, sistemas de avaliação do desempenho e de recompensas, progressão na carreira);
- práticas de melhoria do clima organizacional;
- sistemas de comunicação entre gestores e colaboradores;

- sistemas de supervisão e mentoria;
- recursos específicos para a intervenção (manual de procedimentos, guias de recursos);
- mecanismos de participação dos colaboradores (nos processos de tomada de decisão, em projetos de avaliação e investigação, entre outros).

Estes aspetos podem ainda ser complementados com as questões relativas à conciliação entre vida profissional, pessoal e familiar e o acompanhamento de colaboradores em situação de vulnerabilidade, que abordámos já no capítulo 2, e que nos parecem também relevantes no âmbito da responsabilidade social em contexto de organizações da economia social e solidária.

Neste sentido, é central o bem-estar dos colaboradores e a prevenção de situações de stress prolongado e *burnout*, num contexto de sobrecarga de trabalho, com baixa autonomia profissional, falta de supervisão e fraca qualidade das condições de trabalho (Coulshed e Mullender, 2001).

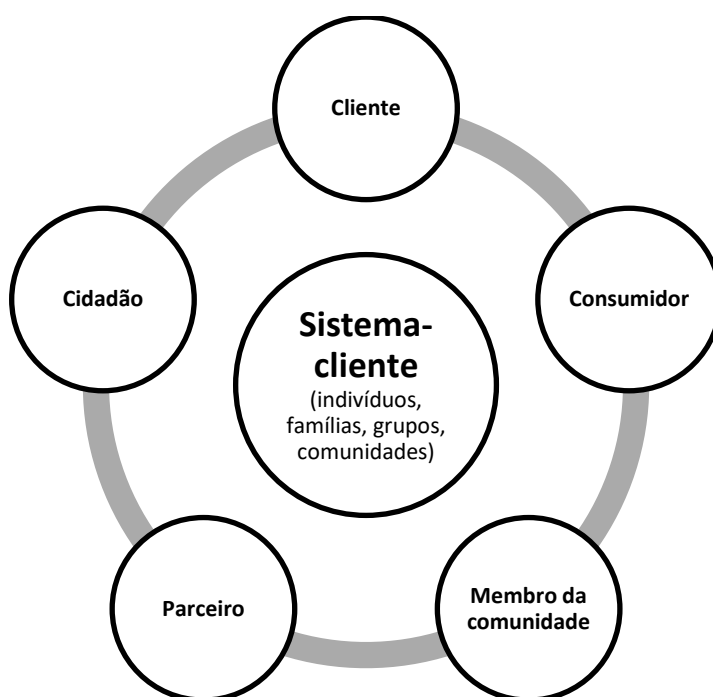
São identificadas algumas práticas potencialmente promotoras do bem-estar, nomeadamente a flexibilidade dos tempos de prestação do trabalho, a promoção dos estilos de vida saudáveis, os eventos sociais que reúnam os colaboradores fora do contexto organizacional e a participação em grupos de auto-ajuda e outras redes de suporte (Coulshed e Mullender, 2001).

A relação estabelecida entre a organização e os seus colaboradores vai influenciar, de forma decisiva, a qualidade dos serviços e/ou produtos da organização, já que colaboradores qualificados e motivados estarão mais capacitados para desenvolver uma intervenção adequada às realidades sociais e necessidades do sistema-cliente (Audit Commission & Social Services Inspectorate, 2000).

2.2.3 Responsabilidades sociais na relação da organização com o sistema-cliente

Antes de iniciarmos a sistematização das responsabilidades sociais das organizações na relação estabelecida com o sistema-cliente, convém clarificar a razão de utilização da designação de sistema-cliente, dada a multiplicidade de designações utilizadas no Serviço Social, que estão contempladas na figura seguinte. Acreditamos que esta designação permite integrar as diferentes dimensões dos indivíduos, famílias, grupos e comunidades com que os profissionais do Serviço Social interagem, numa perspetiva crítica, ultrapassando as limitações e insuficiências de cada uma destas dimensões.

Figura 3.4 Dimensões do sistema-cliente (Adaptado de Adams, Dominelli e Payne, 2009a, pp. 45-49)



No nosso entender esta designação confere um papel potencialmente mais ativo a esses indivíduos, famílias, grupos e comunidades na utilização dos serviços, no processo de decisão e na implementação de ações, de acordo com as suas necessidades concretas.

Por outro lado, esta designação é reforçada pelo facto de existir uma diversidade de contextos organizacionais em que o Serviço Social tem presença, sem esquecer as organizações privadas com fins lucrativos, em que a designação predominante é a de cliente.

Também nestes contextos, a designação sistema-cliente poderá prevenir uma lógica de mercantilização da relação estabelecida no âmbito do Serviço Social.

Desta forma, será possível ter um olhar mais profundo acerca da diversidade e complexidade dos papéis assumidos pelo sistema-cliente: como beneficiário de políticas sociais, como consumidor de cuidados de proximidade que satisfaçam as suas necessidades sociais, como membro de uma comunidade assente na reciprocidade, como co-construtor da prática numa lógica de igualdade e como cidadão com direitos e deveres (Adams, Dominelli e Payne, 2009a).

As organizações da economia social e solidária têm como missão principal a de dar uma resposta adequada às necessidades do sistema-cliente (Audit Commission & Social Services Inspectorate, 2000).

Mas também nesta relação, e tal como já foi referido, se sentem os efeitos negativos da utilização de um paradigma manageralista, essencialmente relacionados com a diminuição da qualidade dos serviços prestados, pela limitação do âmbito e tempo disponível para a interação entre a organização e o sistema-cliente (Abramovitz e Zelnick, 2015), tratando-o como mero consumidor (Hasenfeld e Garrow, 2012).

Pinto (2011) defende que para o *empowerment* do sistema-cliente, as organizações têm de contrariar esta prática que poderá conduzir à *manutenção dos diferenciais de poder a nível social e institucional* (p.66), através da sua democratização, e abertura à participação e diálogo, aspetos que devem contar com a participação dos próprios profissionais.

Podemos também identificar boas práticas na relação que as organizações da economia social e solidária estabelecem com o seu sistema-cliente (Audit Commission & Social Services Inspectorate, 2000):

- definição de uma estratégia de resposta global às necessidades do sistema-cliente, garantindo o respeito pelas diversidades e a sua inclusão na comunidade;

- coordenação de serviços para assegurar a proteção e apoio do sistema-cliente;
- definição de procedimentos e cumprimento das regulações em vigor;
- mecanismos de participação do sistema-cliente (no seu processo de intervenção e no próprio funcionamento da organização).

A participação do sistema-cliente tem sido intensamente discutida na literatura. O trabalho realizado pelo *King's Fund*¹⁶⁴, levou à sistematização de diferentes estratégias, que correspondem a diferentes níveis de envolvimento do sistema-cliente, desde estratégias de informação (dando resposta a solicitações concretas dos mesmos), passando por estratégias de consulta (inquéritos, focus-groups ou reuniões) e de parceria (representação do sistema-cliente em comissões de planeamento ou conselhos) e considerando, como estratégia de maior participação a delegação do controlo (seleção das equipas ou organizações que prestam serviços pelo próprio sistema-cliente) (Hafford-Letchfield, 2009).

Uma participação efetiva por parte do sistema-cliente exige o compromisso dos gestores e a afetação de tempo e outros recursos, como por exemplo, transportes e minimização das barreiras físicas e culturais (Hafford-Letchfield, 2009). Estes investimentos são necessários na medida em que o sistema-cliente se apresenta com baixos níveis de poder face às organizações e contextos socioeconómicos, pelo que *é pouco provável, que as suas vozes sejam ouvidas* (Hasenfeld e Garrow, 2012, p.306).

¹⁶⁴ A King's Fund é uma organização sem fins lucrativos com intervenção no âmbito da saúde em Inglaterra (<https://www.kingsfund.org.uk/>).

2.2.4 Responsabilidades sociais na relação da organização com a comunidade envolvente e a sociedade em geral

A atuação das organizações da economia social e solidária não pode ser analisada de forma isolada relativamente à envolvente, quer no que respeita à influência que os contextos socioeconómicos globais têm na própria organização, quer no que se refere à influência dos contextos territoriais de proximidade onde a organização desenvolve a sua intervenção.

Relativamente à influência do contexto global, muito já foi explorado ao longo deste trabalho, nomeadamente o acelerado processo de mudança na sociedade, a gestão das diversidades e os constrangimentos políticos decorrentes da adoção generalizada de modelos neoliberais de gestão das organizações.

Pinto (2011) sintetiza os desafios de nível macro do Serviço Social em seis aspetos principais: a gestão de problemas sociais à escala planetária, as *mudanças na visão do Estado e das suas funções*, as *atitudes públicas de culpabilização face a grupos vulneráveis*, o *financiamento das políticas sociais*, as *pressões demográficas* e o *desafio da inserção e da “gestão do não-trabalho”* (pp. 287-288).

Relativamente aos contextos de proximidade, a sua análise é fundamental, uma das características das organizações da economia social e solidária é o seu âmbito territorial delimitado, prestando cuidados de proximidade.

Cada contexto territorial tem uma configuração única que tem de ser levada em conta quer na adequação das respostas às necessidades sociais, quer na otimização dos recursos presentes nesse mesmo território (Esgaio, 2009). Esse contexto territorial é complexo, podendo ser analisado em diferentes dimensões, como a sua **delimitação geográfica**, o **sistema político** vigente e as **características socioeconómicas** (trabalho, saúde, educação, segurança social e serviços sociais, coesão social e distribuição equitativa de recursos), **culturais** (usos, crenças e aspirações) e **espirituais** (valores) (FIAS e AIESS, 1999, p. 21).

A atenção a este contexto de proximidade implica um esforço por parte da organização em enquadrar a sua intervenção, numa perspetiva mais ampla de intervenção comunitária, em articulação com outras organizações, particularmente relevante na conjuntura atual.

Tendo o potencial de integração e análise crítica da realidade e dos modelos sociais, a intervenção de proximidade sofre atualmente pressões para uma atuação limitada e fragmentada, quer por via do crescente número e intensidade das solicitações, quer pelos aspetos macrossociais que referimos anteriormente. Neste sentido, poderá existir tendencialmente uma atuação mais centrada na dimensão assistencial do Serviço Social e menos nas questões estruturais que contribuem para a manutenção das desigualdades sociais (Esgaio, 2014).

O contexto de proximidade é fundamental para o estabelecimento de trabalho colaborativo entre organizações e profissionais, já que, de acordo com Himmelman (2001), o aprofundamento deste trabalho no sentido da colaboração (estratégia mais aprofundada que corresponderia ao que habitualmente designamos como parceria) exigiria elevados níveis de proximidade física e de continuidade da relação, para o aumento dos níveis de confiança entre os atores e para a produção de uma mais-valia no trabalho desenvolvido em comum (Esgaio, 2009).

Esta mais-valia que é criada na relação entre atores, produzindo um valor para a sociedade é o **capital social**, como referimos no capítulo anterior. Desta forma, não querendo repetir o que já abordámos, mas analisando de forma específica o capital social no seio de parcerias, estas têm um potencial para a criação de **capital social inclusor** quando envolvem diferentes setores da comunidade (*bridging social capital*), que exige a confluência de diversas identidades sociais, políticas e profissionais (Putnam, 2000). Outras formas de trabalho colaborativo podem, por processos limitados na seleção dos membros ou pela presença de atores com características semelhantes, levar à criação de um **capital social exclusor** (*bonding social capital*) que, pelo facto de acentuar as diferenças do grupo com o exterior, poderá levar a uma postura de maior fechamento em relação à envolvente (Correia, 2007).

Desta forma, o capital social exclutor centra-se em atividades de **sobrevivência** (*getting by*), enquanto o capital social inclusor permite a **antecipação** das necessidades (*getting ahead*) (Field, 2004: 65), atitudes que influenciam a iniciativa das organizações nas relações estabelecidas com a envolvente.

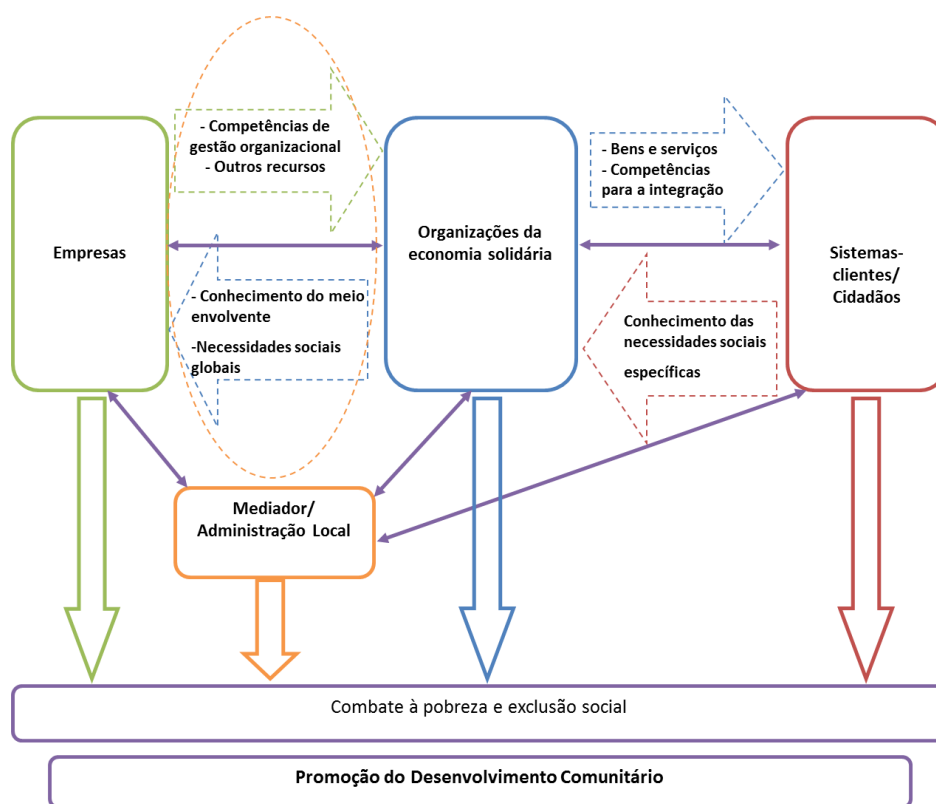
A gestão da diversidade de *stakeholders* pelas organizações da economia social e solidária, tem alguma complexidade, na medida em que é necessária uma assertiva gestão de relações de poder, onde o exemplo mais imediato é o das relações estabelecidas com entidades governamentais, de âmbito nacional ou local, em que é bastante difícil equilibrar os diferenciais de poder pela dependência financeira das primeiras em relação às segundas (Chandler, 2016).

Também a relação com outras organizações da economia social e solidária não é isenta de tensões. A pressão competitiva colocada pelos paradigmas neoliberais na gestão destas organizações, poderá levar a atitudes defensivas por parte das mesmas, no sentido de assegurar o financiamento das suas atividades, como o fechamento sobre si próprias e a resistência ao trabalho colaborativo.

Por último, têm-se intensificado as relações estabelecidas entre as organizações da economia social e solidária e as empresas, por via das políticas e práticas de responsabilidade social destas últimas. Esta colaboração traz vantagens para as primeiras, nomeadamente em termos de obtenção de recursos para prossecução das suas atividades, mas exige um forte compromisso e definição de responsabilidades das partes envolvidas. Existem indícios na literatura de que a relação entre estes dois tipos de organizações tem-se alterado, de uma perspetiva filantrópica, para uma visão de interdependência entre atores sociais (Boehm, 2009).

Num trabalho anterior (Esgaio, 2009), analisámos o estabelecimento de relações de reciprocidade no âmbito de uma parceria local de responsabilidade social. Apresentamos na figura seguinte um diagrama síntese da análise realizada.

Figura 3.5 Mapa conceptual do estabelecimento de relações de reciprocidade entre atores num determinado contexto territorial (Adaptado de Esgaio, 2009, p.201)



Pretendeu-se com esta representação gráfica sintetizar os principais resultados do trabalho, identificando os diferentes atores locais e utilizando, de forma intencional, uma configuração horizontal das relações, no pressuposto de participação democrática dos envolvidos. No diagrama estão ainda presentes os fluxos de conhecimento e de comunicação (setas a tracejado)¹⁶⁵. Cada ator transfere para os restantes, conhecimento próprio da sua área de atuação, recebendo conhecimento útil ao desenvolvimento desta mesma área. Isto significa que as empresas, nos projetos de responsabilidade social, partilham, com frequência, os seus saberes de gestão organizacional, adquirindo maior conhecimento das ameaças e das oportunidades da envolvente em que se inserem, através da interação com as organizações da economia social e solidária. Estas últimas, partilhando

¹⁶⁵ As restantes setas de ligação entre atores (traço contínuo) representam a criação de laços de confiança.

os seus conhecimentos sobre a envolvente, recebem, muitas vezes, competências de gestão organizacional que apoiam o desenvolvimento dos seus serviços e produtos. O sistema-cliente destas organizações beneficia dos produtos, bens ou serviços prestados por estas, adquirindo simultaneamente competências facilitadoras do processo de inclusão social, transmitindo um conhecimento específico das suas necessidades sociais e participando ativamente na configuração dos serviços que lhes são prestados (Esgaio, 2009).

Na figura não existe uma relação direta entre as empresas e o sistema-cliente na medida em que esta relação, não fazendo parte da área de negócio ou das competências-chave das empresas, tem de ser mediada, papel que poderá ser realizado pelas organizações da economia social e solidária. No contexto estudado, existia ainda a figura de mediador, que no caso era desempenhada pela autarquia local que, beneficiando dos fluxos de conhecimento e comunicação, via facilitado o processo de construção de uma visão estratégica e partilhada, potenciando o seu impacto sobre os fenómenos de pobreza e exclusão social, no âmbito de um processo de desenvolvimento comunitário sustentável (Esgaio, 2009).

Esta abordagem no estabelecimento de relações de reciprocidade continua a fazer-nos sentido na análise do presente trabalho, na medida em que sugere uma distribuição de responsabilidades junto dos atores sociais coincidente com a área de atuação e competências-chave de cada um deles, prevenindo uma atuação irresponsável dos mesmos: exige a todas as organizações uma postura democrática e de diálogo na gestão das relações de parceria, minimizando aspetos como a busca de protagonismos políticos, a instrumentalização destas parcerias para a obtenção de recursos financeiros e como estratégia de marketing e, por fim, o desenvolvimento de práticas filantrópicas difusas, pontuais e com reduzido impacto social.

Em suma, a atuação da organização não pode ser analisada de forma isolada do contexto territorial e socioeconómico em que esta se integra, pelo que os processos de gestão organizacional têm de ser enquadrados como uma estratégia de alteração desse próprio contexto e os seus efeitos mais negativos (Hughes e Wearing, 2010).

Se o alargamento das funções económicas e sociais do Estado e as suas próprias limitações na adaptação de orientações globais e abstratas aos contextos sociais específicos da intervenção social, levou à contratualização de parte destas funções com as organizações da economia social e solidária, as relações estabelecidas entre estas e o Estado não podem ser vistas como um contributo semelhante ou de substituição das funções atribuídas ao Estado, mas sim subsidiário, como previsto nas orientações normativas. Neste sentido, estas organizações funcionam como estruturas de mediação entre as políticas sociais definidas a nível central e as necessidades específicas do sistema-cliente, prestando cuidados de proximidade que operacionalizam as primeiras, tendo em conta as características dos contextos sociais.

Esta contratualização foi um dos aspetos, no entender de Hespanha (2018)¹⁶⁶ que funcionou como constrangimento a uma dimensão política destas organizações, levando-as a perder a sua *iniciativa autónoma* (p.10), o que pode condicionar o seu papel como potencial equilibrador entre o “*todo poderoso mercado*” e o “*todo-poderoso Estado*” (Laville, 2018, p. 18).

Nestes desafios que se colocam às organizações, de influenciar as políticas sociais e de contribuir para a mudança social, os profissionais de Serviço Social têm um papel fundamental, como vamos explorar no ponto seguinte.

¹⁶⁶ Prefácio à Edição Portuguesa in Laville (2018).

2.3 Responsabilidades sociais dos profissionais de Serviço Social¹⁶⁷ nas organizações da economia social e solidária

Após a análise das responsabilidades sociais das organizações da economia social e solidária, vamos agora analisar as responsabilidades dos profissionais de Serviço Social no seio das organizações de economia social e solidária.

A análise da atuação dos profissionais do Serviço Social na matriz da responsabilidade social e em contexto organizacional tem de levar em conta diversas preocupações, nas relações consigo próprios e com o sistema-cliente, com a organização, com a sociedade de forma global e com a profissão, que procuramos explorar de seguida.

Desta forma, são colocadas exigências aos profissionais, ligados à gestão destas múltiplas responsabilidades, já que são pessoas com os seus próprios valores, que desempenham um papel profissional enquadrado pelos códigos de ética da profissão, num determinado contexto organizacional (Banks, 2001) e num contexto social específico, que coloca oportunidades e constrangimentos à ação.

2.3.1 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais consigo próprios e com o sistema-cliente

A análise da atuação dos profissionais de Serviço Social, do ponto de vista ético, foi, no passado, essencialmente instrumental, focada na aplicação dos princípios do Serviço Social a situações concretas e na gestão de dilemas éticos, concentrando-se, com menor

¹⁶⁷ Apesar da utilização corrente da designação de assistente social, esta enfatiza o desempenho de funções na dimensão assistencial da profissão, pelo que optámos, neste trabalho, por utilizar a designação de profissional de Serviço Social, na medida em que permite realçar a necessidade de ter uma preparação específica (teórica, metodológica e no âmbito do desenvolvimento de competências pessoais e sociais) para o exercício de um conjunto de funções também elas específicas, noutras dimensões que não apenas a assistencial (socioeducativa e sociopolítica).

intensidade, nas características do profissional e na sua relação com esses mesmos princípios (Abramson, 1996).

Nesse sentido, parece-nos importante analisar a dimensão intrapessoal como central no processo de gestão das responsabilidades do profissional de Serviço Social, mas com claras ligações à dimensão interpessoal. Esta análise pode ser suportada, em parte, pela abordagem da ética das virtudes, que explorámos no capítulo 1 e que enfatiza a análise da ação de um agente com as suas virtudes, dando conta da possibilidade de treinar as mesmas, através de um processo de desenvolvimento de competências. Esta abordagem apresenta, no entanto, limitações pelo seu relativismo individual, que poderá colocar em causa a aplicação dos direitos universais que orientam o Serviço Social.

De acordo com Kohlberg e Hersh (1977), esta abordagem foi a seguida pela escola no passado, que procurou transmitir aos seus alunos, um *saco de virtudes* (p.54), ou seja, um conjunto de valores adaptados à cultura do meio, que se viria a revelar ineficaz. Neste sentido, a teoria de Kohlberg dos estádios de desenvolvimento moral, tentaria ultrapassar as limitações desta abordagem, baseando-se nas noções de autonomia e de justiça.

Kohlberg enuncia três níveis de desenvolvimento moral (Kohlberg e Hersh, 1977, pp.54-55):

- um **nível pré-convencional**, em que a criança reage a normas culturais e a concepções de bem e mal, tendo em conta as consequências da sua ação (punição, recompensa, troca de favores). Este nível é dividido em duas etapas: uma orientada para a punição e obediência (evitar a punição) e outra para a instrumentalidade e relativismo (satisfazer as necessidades próprias);
- um **nível convencional**, centrado na conformidade relativamente às expectativas dos outros, através da identificação com estes (família, grupo ou nação). Este nível é também dividido em duas etapas: uma com a orientação para o bem (*boa rapariga/ bom rapaz*) e outra com uma orientação para a lei e ordem (manter a ordem social);

- um **nível pós-convencional**, em que existe uma tentativa de definição de valores morais e princípios com aplicação mais vasta do que os grupos a que a pessoa pertence. Uma das etapas neste nível é a orientada para o contrato social (visão utilitária baseada nos direitos individuais consagrados socialmente) e a outra é a orientada para os princípios éticos universais (existência de princípios abstratos e universais, com destaque para a justiça, a reciprocidade, a igualdade e a dignidade).

O desenvolvimento moral implicaria, pois, um pensamento cada vez mais complexo na resolução de problemas morais, com uma crescente valorização da justiça e da capacidade empática a esta associada. Assim, no nível pré-convencional os indivíduos veem os dilemas morais como expressão das necessidades das pessoas envolvidas e a sua resolução com base no poder e na responsabilização dos indivíduos; no nível convencional estes dilemas são analisados e resolvidos nas relações sociais; por fim, no nível pós-convencional, estes dilemas são analisados com base num conjunto de princípios universais (Kohlberg e Hersh, 1977).

Analisando esta teoria no âmbito do Serviço Social, parece relevante que os profissionais possam utilizar um nível pós-convencional na resolução de dilemas éticos, de forma a ultrapassar as limitações de uma atuação mais relativista, circunscrita e discricionária, que favoreça o desenvolvimento de uma consciência social e uma dimensão de atuação sociopolítica.

Esta abordagem viria a ser criticada por Carol Gilligan, que desenvolveu a abordagem da ética do cuidado, reconhecendo a existência de *duas vozes morais* nos estudos que desenvolveu acerca dos dilemas morais (Banks, 2001, p. 47).

Gilligan atribui a ética do cuidado à voz feminina, uma vez que habitualmente se encontra nas mulheres, pelo seu processo de socialização, mas era possível e desejável que se pudesse aplicar a todas as pessoas (Rhodes, 1985). Este aspeto viria a ser discutido pelas feministas, uma vez que restringia as mulheres a um papel apenas de cuidadoras (Banks, 2001).

Também no âmbito do Serviço Social são apresentadas outras limitações desta abordagem, na medida em que a ética de cuidado, utilizada de forma acrítica, poderia condicionar a autonomia e autodeterminação do sistema-cliente, pela tentação de fazer pelo cliente e não com ele. Privilegiando uma análise individualizada, poderia ainda levar a uma atuação arbitrária e injusta (Rhodes, 1985).

Desta forma, parece útil adotar uma visão complementar entre ética da justiça e ética do cuidado (Albuquerque, 2017) na análise das responsabilidades do profissional de Serviço Social, no sentido de valorizar simultaneamente princípios universais orientadores para a atuação do Serviço Social e os relacionamentos onde estes são colocados em prática.

Uma outra abordagem a uma ética do cuidado é a de Leonardo Boff (1999), referindo-se à mesma como uma estratégia para a reconstrução da *casa humana comum* (p.11), sendo *uma atitude de ocupação, preocupação, responsabilização e de envolvimento afetivo com o outro, e não um momento* (p.12).

Esta noção de cuidado é central nas relações estabelecidas pelos profissionais, particularmente na relação estabelecida com o sistema-cliente.

Esta relação, apesar de se basear no estabelecimento de laços de confiança, apresenta diferenciais de poder, em favor dos profissionais, o que exige o respeito dos direitos do sistema-cliente e a sua participação no processo de intervenção (Banks, 2001). Este aspeto traz desafios à atuação do profissional de Serviço Social, nomeadamente na gestão do seu envolvimento, de forma a facilitar a compreensão empática, mas mantendo a *demarcação clara dos limites da relação profissional* (Núncio, 2014, p.279).

Estes desafios exigem o desenvolvimento de um conjunto de competências emocionais e espirituais por parte dos profissionais, para além das competências cognitivas, numa perspetiva de inteligências múltiplas, tal como definida por Gardner (1999). Desta forma, as inteligências intra e interpessoal (Gardner, 1999) ou inteligência emocional (Goleman, 2000) relacionam-se com a capacidade de reconhecer e lidar com as próprias emoções e com as emoções do Outro, na interação estabelecida com este. As competências de inteligência

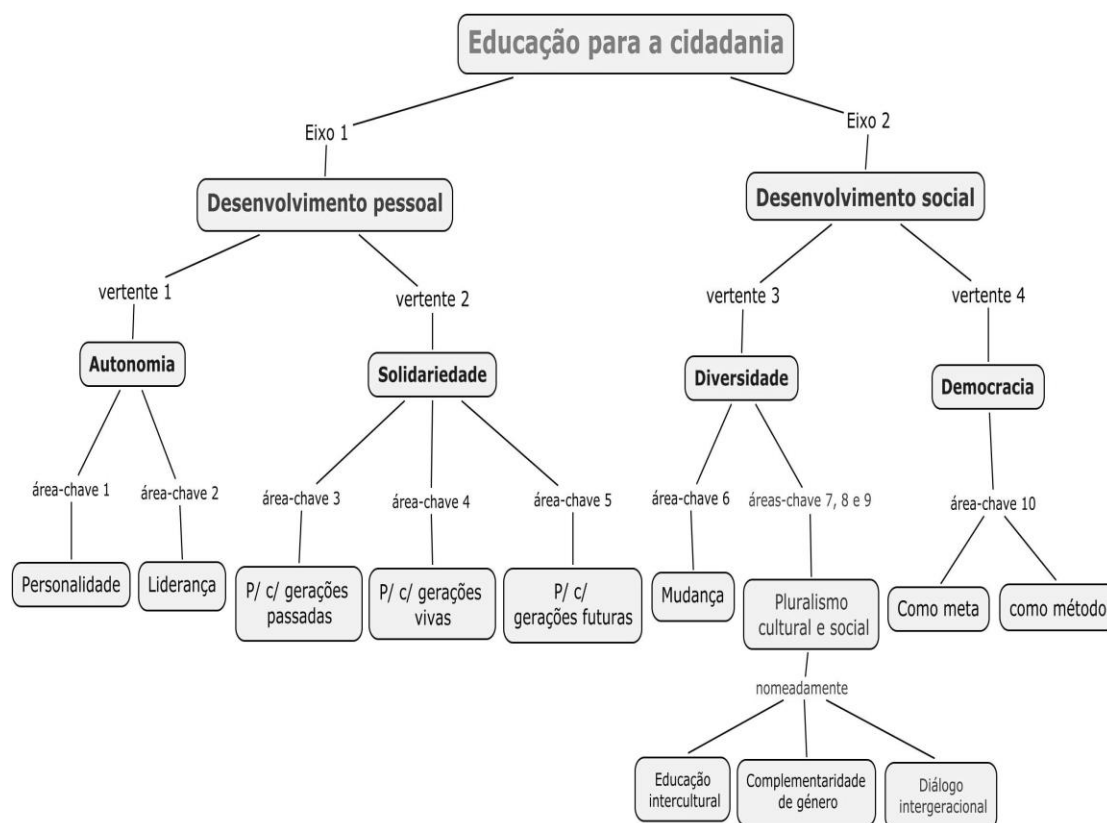
espiritual, implicam uma visão mais global de procura de sentido (Zohar e Marshall, 2004), pelo que se baseiam num pensamento crítico acerca da realidade.

Existem ainda outros desafios para a atuação do profissional de Serviço Social na relação com o sistema-cliente, relativos à operacionalização das dimensões da prática do Serviço Social. Neste sentido, poderão existir conflitos e dificuldades decorrentes de orientações diversas como a melhoria das condições básicas de subsistência do sistema-cliente e sua adaptação ao meio, o controlo social e a mudança social (Gil, 2013).

Por fim, e tendo em conta que o desempenho de funções no Serviço Social exige um conjunto de competências em múltiplas dimensões, será ainda relevante referir neste trabalho a educação para a cidadania como estratégia de desenvolvimento da responsabilidade social intrapessoal e interpessoal.

Seguindo o modelo desenvolvido por Hermano Carmo (2014a), uma estratégia de educação para a cidadania integra dois eixos: o desenvolvimento pessoal e o desenvolvimento social (ver figura seguinte).

Figura 3.6 Mapa conceptual da educação para a cidadania (Carmo, 2014a, p.39)



O eixo do desenvolvimento pessoal seria o que se relaciona com o desenvolvimento de competências intrapessoais, integrando duas vertentes: a **autonomia** e a **solidariedade**.

Estas duas vertentes são, por isso, relevantes como suporte ao desenvolvimento de práticas profissionais responsáveis no âmbito do Serviço Social, ao enfatizar:

- no âmbito da **autonomia**, a necessidade de uma **personalidade** sólida (através de um adequado processo de desenvolvimento físico, emocional e cognitivo) e de uma capacidade de **liderança** (aprender através do desempenho de *comportamentos de obediência, de participação ou de comando a mobilizar através do consentimento*) (Carmo, 2014a, p.60). A liderança, individualmente considerada, exige competências de inteligência cognitiva, emocional e existencial, que já referimos (Carmo, 2014a, p.61);
- mas também a **solidariedade** para com as gerações passadas (património e memória coletiva), as gerações vivas (do nível mais micro à escala global) e as gerações futuras (sustentabilidade), no *reconhecimento da interdependência universal* (Carmo, 2014a, p.72).

A dimensão interpessoal da responsabilidade social está ligada ao eixo de desenvolvimento social, em duas vertentes: a **diversidade** e a **democracia**.

Tal como as anteriores, também estas duas vertentes se apresentam essenciais no desenvolvimento de práticas profissionais responsáveis no âmbito do Serviço Social, já que reconhecem:

- a necessidade de aprender a lidar com a **diversidade**, nomeadamente nos contextos de mudança e de pluralismo cultural e social, reconhecendo a importância da educação intercultural, da complementaridade de género e do diálogo intergeracional (Carmo, 2014a);
- a necessidade de aprender a viver em **democracia**, como meta (representações e práticas de cidadania) e como método (competências de comunicação, participação e de representação) (Carmo, 2014a).

É de realçar que o desenvolvimento de competências de cidadania, pode constituir-se como um instrumento de prevenção do *burnout*, ou seja, de situações de exaustão física e emocional e que se traduzem em sentimentos de frustração, impotência, falta de esperança e atitudes negativas em relação ao trabalho e aos outros (Pinto, 2011).

Os deveres dos profissionais de Serviço Social para consigo próprios e para com o sistema-cliente estão inscritos nos códigos de ética da profissão, de forma geral, mas também nas cartas de direitos do sistema-cliente, de forma mais específica (Banks, 2001).

O Código de Ética da *National Association of Social Workers* (NASW, 2008), aprovado em 1996 e revisto em 2008 e a Declaração de Princípios Éticos da *International Federation of Social Workers* (IFSW, 2004), aprovado em 2004, destacam um conjunto de valores e princípios éticos orientadores do Serviço Social e que se relacionam com a dimensão intrapessoal e interpessoal da responsabilidade social dos profissionais, relacionados com os valores de prestação de serviços, de reconhecimento da dignidade e valor da pessoa humana, da centralidade da relação com o sistema-cliente (confiança e confidencialidade) e da integridade, competência e autocuidados por parte do profissional de Serviço Social.

A NASW (2008) chama a atenção para a necessidade de reconhecer os impactos das decisões dos profissionais de Serviço Social no sistema-cliente e de ter consciência de potenciais conflitos entre valores pessoais e profissionais, que têm de ser abordados de forma responsável.

2.3.2 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a organização

As práticas socialmente responsáveis dos profissionais de Serviço Social na relação que estabelecem com a organização, relacionam-se, em parte, com o *cumprimento de regras e procedimentos, salvaguardando a reputação da organização* e têm suporte através da descrição das funções do profissional de Serviço Social e das políticas e procedimentos dessa organização (Banks, 2001, p.138).

Estas preocupações poderão, quando descontextualizadas, levar a que o profissional de Serviço Social tenha uma atitude burocrática e acrítica no cumprimento das orientações técnico-administrativas, com base num modelo managerialista, como já foi referido. Este modelo centra-se na componente de prestação de serviços, de forma a efetivar os direitos do sistema-cliente e a promover a qualidade da intervenção, pelo que considera necessário um maior controlo sobre o trabalho dos profissionais (Banks, 2001).

Esta abordagem poderá levar à visão dos profissionais de Serviço Social como meros executores das políticas e procedimentos definidos a nível central e pela organização, estando exclusivamente centrada na avaliação de riscos e alocação de recursos (Banks, 2001), sem espaço para questionar essas mesmas políticas e procedimentos.

Banks (2001) identifica duas atitudes possíveis dos profissionais: os **profissionais defensivos**, que cumprem escrupulosamente os deveres e responsabilidades definidos pela organização e pela lei, mesmo que moralmente questionáveis; e os **profissionais reflexivos** que reconhecem a existência de dilemas éticos e de conflitos, tendo como orientação a integração entre os seus conhecimentos, valores e competências, refletindo sobre a prática.

Estes últimos estarão, pois, mais atentos, aos conflitos entre a identidade profissional e o papel organizacional (Smith, 2008), entre as questões éticas e teóricas que influenciam a prática e as questões de gestão eficiente, no plano organizacional.

Estes conflitos colocam os profissionais de Serviço Social numa posição contraditória, já que, ao limitar a sua autonomia e participação, lhes é exigido um enfoque na mudança social com que o Serviço Social se compromete, o que significa que estes profissionais têm de participar e mesmo liderar os processos também de mudança organizacional (Hughes e Wearing, 2010).

Neste âmbito, a existência de processos de supervisão na organização, poderá apoiar o trabalho dos profissionais, entendida como *um espaço de relação entre profissionais, que compreende elementos de pedagogia, de formação, de controlo e de avaliação* (Núncio, 2010, p.146).

Núncio (2010), refere a existência de três funções da supervisão em Serviço Social: a **função de docência**, no sentido de desenvolver competências e melhorar o desempenho profissional; a **função de apoio**, prevenindo o stress e facilitando a gestão emocional; e a **função administrativa**, no sentido de potenciar a qualidade e eficiência da intervenção.

A Declaração de Princípios Éticos da *International Federation of Social Workers* (IFSW, 2004), aprovada em 2004, destaca um conjunto de valores e princípios éticos orientadores do Serviço Social que enquadram a relação do profissional de Serviço Social com a organização em que trabalha, nomeadamente a necessidade deste se envolver no debate de questões éticas com os seus colegas e empregadores e no processo de criação de condições nas organizações para a implementação dos princípios éticos da profissão.

O Código de Ética da *National Association of Social Workers* (NASW, 2008), aprovado em 1996 e revisto em 2008 contém secções específicas de descrição das responsabilidades dos profissionais de Serviço Social para com os colegas (respeito, confidencialidade, colaboração interdisciplinar, gestão de conflitos e conhecimento de situações em desconformidade com os princípios éticos, entre outros aspetos) e para com a organização no seu todo (supervisão, educação e formação, avaliação, sistemas de registo, gestão de conflitos com os gestores, entre outros aspetos).

2.3.3 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a comunidade envolvente e a sociedade em geral

Foram já referidas anteriormente as pressões colocadas por um paradigma gestor, que coloca no centro da atuação do profissional a prestação de contas e remete para segundo plano a sua responsabilização (Banks, 2007).

Banks (2007, pp.12-13) apresenta diversos fatores que contribuíram para o desenvolvimento deste novo modelo de prestação de contas na atuação dos profissionais¹⁶⁸:

- a *perda de confiança na competência e ética profissionais*, generalizada pela divulgação de alguns incidentes de práticas irresponsáveis ou desadequadas;
- o *ataque ideológico ao poder profissional*, que conduz a uma tentativa de controlar a sua autonomia profissional;
- o *desejo e necessidade de centralização* pelo Estado, de forma a gerir a fragmentação da prestação de serviços pelo setor voluntário e privado;
- a *valorização das necessidades de equidade*, o que tem conduzido à homogeneização do tratamento e dos resultados do sistema-cliente, reduzindo a discricionariedade geográfica e pessoal, de acordo com as características dos profissionais;
- a *promoção de direitos do sistema-cliente como consumidor* (padrões mínimos de serviço, mecanismos de reclamação e escolha entre serviços);
- a *preocupação com os direitos dos contribuintes* relativamente aos serviços financiados com fundos públicos, procurando melhorar os mesmos.

De acordo com Banks (2007), o novo modelo de prestação de contas manifesta-se através de dois aspetos: por um lado, o trabalho baseado em procedimentos, ou seja, orientações sobre *como desenvolver uma tarefa ou conjunto de tarefas ou como gerir determinada situação*; por outro lado, a *predefinição de padrões, alvos, produtos e resultados* (p.13).

Este modelo contrapõe-se, em termos ideais, a uma abordagem do Serviço Social que valorize os aspetos particulares das situações, o relacionamento com o sistema-clientes e os

¹⁶⁸ Estes fatores, apesar de presentes em vários países europeus, têm sido, de acordo com a autora, marcadamente visíveis no Reino Unido (Banks, 2007).

contextos em que os problemas sociais ocorrem, sendo o desafio o de encontrar um equilíbrio entre a equidade e prestação de contas e a empatia necessária (Banks, 2007).

As responsabilidades sociais dos profissionais na relação com a sociedade podem, assim, ser orientadas para a manutenção da ordem social e a execução das funções dos serviços públicos locais, tendo como orientação a lei, as orientações governamentais e a opinião pública, remetendo para segundo plano a mudança social (Banks, 2001).

Neste sentido, os profissionais de Serviço Social podem adotar três modelos de atuação na sua relação com a sociedade: enquanto profissionais, técnicos ou burocratas e empenhados ou radicais, cuja descrição se encontra na tabela seguinte (Banks, 2001).

Tabela 3.6 Modelos da prática do Serviço Social (Banks, 2001, p.145¹⁶⁹)

Aspetos de análise	Profissional	Técnico ou burocrata	Empenhado (1) ou radical (2) ¹⁷⁰
Papel do profissional de Serviço Social	Profissional	Técnico ou funcionário	Igual
Fontes de poder	Especialidade profissional	Papel organizacional	Competência para lidar com a situação
Posição do sistema-cliente	Cliente	Consumidor	Igual
Ênfase da prática	Relação sistema-cliente e profissional	Prestação de serviços	<i>Empowerment</i> individual (1) e Mudança social (2)
Fonte das orientações	Códigos de ética profissionais	Regras e procedimentos da organização	Empenho pessoal e ideologia
Princípios-chave	Direitos: autodeterminação, aceitação, confidencialidade,...	Deveres da organização na distribuição de recursos de forma justa e na promoção do bem comum	(1) Empatia e autenticidade e (2) Consciencialização social e ação coletiva
Formato organizacional associado	Prática privada ou que permita um elevado grau de autonomia	Organização burocrática no setor voluntário ou privado e no sistema legal	Organização voluntária independente e grupos de campanha

¹⁶⁹ Tradução nossa.

¹⁷⁰ Esta dupla designação reflete-se em diferentes ênfases e princípios-chave da prática, pelo que a numeração procura apoiar esta leitura diferenciada.

Existindo condições na conjuntura económica e social que facilitam a abordagem burocrata, tal como foi referido anteriormente, podem ainda equacionar-se outros modelos como o modelo profissional e o modelo empenhado e radical que são enfatizados nos códigos de conduta e ética da profissão (Banks, 2001), como veremos no ponto seguinte.

Em particular, o Código de Ética da *National Association of Social Workers* (NASW, 2008), no âmbito das responsabilidades específicas na relação do profissional de Serviço Social com a sociedade, refere explicitamente a promoção do bem-estar social, a participação pública e a ação social e política.

A Declaração de Princípios Éticos da *International Federation of Social Workers* (IFSW, 2004), aprovada em 2004, destaca o respeito e a promoção ativa dos direitos humanos fundamentais, no âmbito destas mesmas responsabilidades.

Em particular, o modelo empenhado e radical, leva-nos a analisar as práticas dos profissionais de Serviço Social relativamente à sua participação sociopolítica mais vasta, na assunção dos seus direitos e deveres de cidadania e que se poderão manifestar no envolvimento nos processos de construção das políticas sociais e em organizações de profissionais e outros movimentos associativos.

Weiss-Gal (2017) refere diversas formas de envolvimento sociopolítico, que agrupa em três tipos: a participação política voluntária (por exemplo, através do exercício de voto, a participação em campanhas, atividades de protesto, entre outras ações), o desempenho de cargos políticos (como representantes eleitos pela população) e o envolvimento nos processos de conceção, implementação e avaliação das políticas sociais (por exemplo, propondo a criação de novas políticas ou a alteração de elementos das políticas existentes no seu papel de profissionais numa determinada organização).

Importa aprofundar este último aspeto, na medida em que o carácter generalista das políticas sociais, utilizado como orientação para a ação de forma acrítica, poderá comprometer a resposta às efetivas necessidades do sistema-cliente.

Vamos assumir que uma ‘boa prática’ é aquela que satisfaz as necessidades das pessoas, atinge bons resultados, é sensível e justa. Ou seja, envolve um equilíbrio entre abordagens focadas no pessoal e no impessoal; no parcial e imparcial; e no distanciamento profissional e na atenção a relacionamentos em contextos particulares. Tentar assegurar a boa prática focando essencialmente os padrões, procedimentos ou pró-formas é inevitavelmente uma abordagem de ‘um tamanho que serve todos’. É como começar um molde para um fato, que o profissional tem de cortar. O foco de atenção é retirar pedaços do molde pré-existente de que o profissional precisa, em vez de começar pelo tamanho do sistema-cliente, ou pelo tipo de fato que ele ou ela quer. As competências e criatividade dos profissionais como designers ou alfaiates são escassamente utilizadas, pelo receio de que possam cometer um erro, cortar de forma generosa ou costurar com pontos demasiado grandes (Banks, 2007, pp. 20-21).

São já vastos na literatura os olhares sobre o papel dos profissionais na implementação das políticas sociais, sendo que a sua participação se resume com frequência a esta fase, com pouco envolvimento nas componentes de conceção e avaliação das mesmas, ou seja, adotando os decisores uma lógica *top-down* (Guidi e Giráldez, 2017).

Gal e Weiss-Gal (2015) identificam três aspetos que influenciam o envolvimento dos profissionais nos processos de influência das políticas sociais: a **oportunidade** (acessibilidade do processo aos profissionais), a **facilitação** (existência de características facilitadoras nas organizações que promovam este processo) e a **motivação** (compromisso e identificação com os valores da profissão).

Apesar dos profissionais se encontrarem mais presentes na fase de implementação das políticas sociais, o seu papel nesta apresenta dificuldades, na medida em que não se restringe à aplicação direta e restrita da legislação em vigor, quer devido às complexidades organizacionais, quer pelas contradições por vezes presentes nas políticas, quer pelas características únicas de cada situação de intervenção, o que implica o desenvolvimento de estratégias de reação às mesmas¹⁷¹. Desta forma, a discricionariedade profissional é uma das estratégias mais comuns utilizadas pelos profissionais, apesar das pressões neoliberais e gestionárias, também designada como *resiliência crítica* (Guidi e Giráldez, 2017, p.6), na medida em que existe uma reinterpretação das orientações das políticas sociais, de forma a garantir a sua adequação na resposta às necessidades sociais. Geralmente estas estratégias são utilizadas em contextos micro (na relação com o sistema-cliente na organização).

A discricionariedade na implementação das políticas sociais numa relação de proximidade, pode-se traduzir numa excessiva variabilidade de critérios de atuação por parte do profissional, traduzindo-se, nas palavras de Vieira (2017) numa *prática líquida* ou *volátil* (p.179).

Outro conjunto de estratégias potencialmente utilizadas pelos profissionais, traduzem-se na *resistência* às políticas sociais, exercendo o seu poder de contestação, geralmente fora do contexto organizacional, nas fases de agendamento e formulação dos problemas sociais (Guidi e Giráldez, 2017, p.6).

Este segundo conjunto de estratégias, aproxima-se do modelo empenhado e radical de atuação dos profissionais de Banks (2007), mas surge menos consolidado face às estratégias de discricionariedade.

¹⁷¹ Este aspeto aproxima-se do debate sociológico em torno da agência e da estrutura, ou seja, da existência de um espaço de liberdade ou da influência de um determinismo estrutural na ação do indivíduo (Turner, 2002). De acordo com Turner (2002), o conceito de agência tem sofrido alguma evolução, com atores como Giddens que o tem utilizado como a *prática situada no espaço e no tempo, acentuando o modo como é desempenhada* (p. 131).

Guidi e Giráldez (2017) chamam a atenção para as dificuldades de implementação deste tipo de estratégias, na medida em que, se os profissionais individualmente não sentem capacidade ou autoridade para mobilizar atores na transformação das políticas sociais, a mobilização coletiva destes, por vezes através de estruturas representativas, poderá concentrar-se na defesa dos seus interesses e não na defesa dos direitos universais das pessoas, princípio da profissão.

Parece, por isso, fundamental investir no pensamento crítico dos profissionais, de forma a enquadrar a sua atuação nos contextos políticos e culturais, a nível nacional e na sua relação com o Estado, mas também no contexto global, reconhecendo o potencial do Serviço Social como movimento social para a promoção de relações positivas entre indivíduos e povos, num equilíbrio entre equidade e empatia (Banks, 2007).

2.3.4 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a profissão

A responsabilidade social dos profissionais na relação com a profissão, relaciona-se com a reputação da mesma, através do desempenho de um trabalho eficaz e ético, orientado pelos códigos de ética da profissão e de outras orientações das associações profissionais (Banks, 2001).

Estes códigos surgem, no entender de Reamer (1998) como o quarto estágio de desenvolvimento da ética do Serviço Social. De acordo com o autor, é possível identificar, nas abordagens éticas do Serviço Social, períodos históricos centrados na moralidade do sistema-cliente, na exploração e discussão relativamente aos valores e dimensões éticas do Serviço Social e na ética profissional, baseada nos processos de tomada de decisão e na resolução de dilemas éticos. Surgiu, posteriormente, um período de maturação dos princípios éticos e da gestão de risco, com o surgimento dos códigos de ética e de conduta que pudessem fazer face aos múltiplos desafios da profissão.

As orientações éticas para a prática do Serviço Social pretendem contribuir para a legitimação social da profissão, que consiste na *cedência, feita pela sociedade, aos profissionais de determinada área, de autoridade para actuação em situações concretas, mediante métodos e objectivos para os quais estão especificamente habilitados. Em contrapartida, os profissionais garantem à sociedade um exercício competente e conforme às expectativas* (Núncio, 2010, p.148).

A Declaração de Princípios Éticos da *International Federation of Social Workers* (IFSW, 2004), aprovada em 2004, destaca, a colaboração dos profissionais de Serviço Social com escolas de Serviço Social, nomeadamente no apoio a estágios.

Encontram-se também nestes documentos orientações para a relação a estabelecer entre profissionais de Serviço Social e a profissão, de forma global. Desta forma, o elemento fundamental é o cumprimento dos códigos de ética e conduta internacionais e nacionais e dos seus princípios e valores base, como a dignidade e os direitos humanos e a justiça social (NASW, 2008; IFSW, 2004).

As responsabilidades do profissional de Serviço Social para com a profissão assentam essencialmente em dois aspetos: a integridade da prática e a avaliação e investigação em torno da mesma (NASW, 2008).

É ainda explícita a intenção de não dar orientações acerca da hierarquização ou preferência dos princípios e valores em situações de conflitos, uma vez que estas terão de ser analisadas individualmente, sendo central o julgamento do profissional de Serviço Social no contexto em que se encontra (NASW, 2008).

Neste sentido, são destacados aspetos como o potencial de conflito entre responsabilidades em várias dimensões (sistema-cliente, empregadores, associações profissionais e o enquadramento legal) (IFSW, 2004).

Rego et al. (2007), ainda que realizando uma análise acerca da responsabilidade social essencialmente em contexto empresarial, chamam a atenção para um aspeto também

relevante para a nossa análise no âmbito do Serviço Social, que é o facto dos códigos de ética profissional não poderem ser confundidos com os códigos de ética das organizações, o que por vezes poderá estar na origem dos conflitos referidos.

Após a identificação das responsabilidades sociais das organizações da economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social, procuramos agora delimitar o conceito e escalas de atuação da responsabilidade social no âmbito do Serviço Social, relacionando-os com a autenticidade da prática.

3. Serviço Social, responsabilidade social e autenticidade

Tal como Pinto (2011) refere relativamente à análise do conceito e práticas de *empowerment*, também a delimitação do conceito e práticas de responsabilidade social levanta dificuldades, já que se confunde com os valores e boas práticas do Serviço Social em geral.

Foi este aspeto que motivou o investimento realizado até agora na delimitação do conceito, de forma a clarificar a sua presença na matriz do Serviço Social, com fundamentação nas teorias das ciências sociais.

Esta fundamentação permite-nos agora sintetizar a responsabilidade social como o conjunto de perceções convergentes com os mandatos e princípios do Serviço Social, suportadas pelos conhecimentos da profissão e traduzidas, de forma coerente, nas práticas dos profissionais. Estas práticas ocorrem no contexto das relações dos profissionais consigo próprios, com a organização, com o sistema-cliente, com a comunidade envolvente e a sociedade em geral e com a profissão, sendo mediadas pelas características do contexto organizacional em que ocorrem.

Desta forma, e tal como está inscrito na definição mais recente de Serviço Social (IFSW e IASSW, 2014) a reflexão e prática da responsabilidade social não se pode limitar a uma dimensão micro ou meso, tendo de contemplar uma vertente de ação sociopolítica.

Assim, podemos identificar três escalas de atuação no Serviço Social (Carmo e Esgaio, 2016), análise convergente com a de Banks (2001):

- **Uma escala micro** (interpessoal e grupal), podendo constituir-se como um dever cívico individual, ou como dever profissional. Nesta escala é enfatizado o papel do profissional de Serviço Social enquanto pessoa e/ ou profissional.
- **Uma escala meso** (organizacional), no compromisso que estabelece com o bem-estar dos parceiros internos e externos, assumindo-se o profissional de Serviço Social como gestor.
- **Uma escala macro**, no compromisso global para o bem-estar das pessoas e comunidades. Neste sentido, o profissional de Serviço Social assume um papel sociopolítico, próximo da figura de ativista social.

Figura 3.7 Escalas de responsabilidade social no Serviço Social (Carmo e Esgaio, 2016, p.175)



Tal como defendemos num trabalho anterior, a coerência entre perceções e práticas de responsabilidade social no Serviço Social é fundamental para o reforço da legitimidade da profissão, uma vez que garante a autenticidade da atuação da mesma. Uma prática não autêntica traz efeitos negativos como a diminuição dos níveis de confiança social e interpessoal (Carmo e Esgaio, 2016).

A autenticidade pode também ser analisada em três escalas: a nível micro, visível, por exemplo, no conceito de autenticidade da abordagem humanista-existencialista ou ao grau de convergência entre organigrama ou sociograma no âmbito da sociometria; a nível meso, destaca-se o conceito de Kets de Vries (2001) de organizações autenticizóticas (autênticas e vitais), ou seja, organizações que garantem o bem-estar dos seus colaboradores, já que *que permitem criar sentimentos de pertença, satisfação e conferindo significado às suas vidas* (Esgaio e Carmo, 2016, p.181). Por fim a nível macro, a autenticidade é tratada por Moreira (1993), como *a convergência entre forma e sede de Poder, ou seja, entre a imagem de Poder e o seu exercício efetivo* (Carmo e Esgaio, 2016, p.181).

A multidimensionalidade de atuação da responsabilidade social no contexto do Serviço Social, se bem que não pode descurar a necessidade de sustentabilidade financeira (responsabilidade instrumental) e de um eficaz desempenho por parte das organizações (responsabilidade sociopolítica), remete-a necessariamente para um modelo conceptual de responsabilidade partilhada, de acordo com a nossa proposta de classificação das abordagens teóricas, que apresentámos no capítulo anterior. Este modelo destaca a centralidade da colaboração entre atores como estratégia para o bem comum, seja através de uma especial atenção às relações estabelecidas com os *stakeholders*, seja como estratégia para o desenvolvimento sustentável, como expressão dos direitos universais ou como orientação para o bem comum.

Neste mesmo sentido, Ugarte e Martin-Aranaga (2013) apresentam, como alternativa às tendências de tecno-burocratização e individualismo, um conceito de responsabilidade social partilhada, que defendem como referência teórica orientadora da prática do Serviço Social, que permita *recuperar o projeto de emancipação humana, adotando um pensamento*

crítico/ criativo de forma a contrariar o processo de tecno-burocratização; (...) e reforçar a iniciativa e ação social através do empowerment individual/ social, no sentido de contrariar o processo de extremo individualismo (Ugarte e Martin-Aranaga, 2013, p.449).

Encerramos aqui a fundamentação teórica de suporte ao trabalho, procurando, no próximo capítulo sistematizar a reflexão realizada até aqui num modelo de análise integrado, que nos permita um suporte consistente ao trabalho de campo realizado.

Síntese

Este capítulo procurou reforçar o corpo teórico de suporte à análise da relação entre Serviço Social e responsabilidade social. Desta forma, procurou-se enquadrar a responsabilidade social na matriz axiológica e doutrinária e teórico-prática do Serviço Social.

Num segundo momento, procurou-se delimitar as responsabilidades sociais na atuação das organizações da economia social e solidária (na relação consigo próprias, com os colaboradores, com o sistema-cliente e com a comunidade envolvente e a sociedade em geral) e dos profissionais de Serviço Social (na relação consigo próprios, com a organização, com o sistema-cliente, com a comunidade envolvente e a sociedade em geral e com a profissão).

Por fim, foi apresentada uma análise crítica da relação entre Serviço Social e responsabilidade social, no sentido de desenvolver uma prática autêntica que possa apoiar a legitimação da profissão.

Parte II- Serviço Social e responsabilidade social em Portugal: O olhar organizacional e profissional

Página **232** de **427**

Capítulo 4. A metodologia de investigação: questões, modelo de análise e opções metodológicas

Os três primeiros capítulos foram dedicados à fundamentação ética, ideológico-doutrinária, teórica e prática da responsabilidade social e seu enquadramento na matriz do Serviço Social.

Neste capítulo, é nosso propósito apresentar o desenho da pesquisa e os processos de recolha, tratamento e análise dos dados, clarificando as motivações, conceções e procedimentos e de que forma estes se relacionam com os objetivos da pesquisa.

1. O desenho da pesquisa

Este ponto descreve o desenho da pesquisa, partindo das motivações e opções metodológicas, passando pela definição do objeto, questões e objetivos e terminando com o processo de construção do modelo de análise.

1.1 Motivações, inspirações e opções epistemológicas

Esta investigação surge como resultado do percurso profissional e académico da autora. Após a conclusão da Licenciatura em Política Social, o facto de ter desempenhado funções no Município de Oeiras durante dez anos, assumindo entre outras a função de coordenação de um projeto na área da responsabilidade social, viria a aprofundar o interesse e conhecimento por este tema. Esta dimensão do seu percurso interagiu com a dimensão académica, tendo desenvolvido, no âmbito do Mestrado, uma avaliação compreensiva do Projeto em que esteve integrada, em que procurou identificar as variáveis em jogo na criação e desenvolvimento de redes locais de responsabilidade social, através da utilização de estratégias de trabalho colaborativo.

Também a conciliação daquela atividade profissional com o exercício de funções de docência no ISCSP nas áreas do Serviço Social e da Política Social, viria a conduzir a um reforço do investimento na produção académica, no desenvolvimento de projetos e nas atividades de docência em torno das áreas da responsabilidade social. Em particular, facilitou o desenvolvimento de projetos de ligação à comunidade e, por esta via, o permanente acesso e interação com os contextos de atuação do Serviço Social.

Este percurso profissional na academia e fora dela, deixou clara a necessidade de aprofundar o conhecimento relativamente às perceções de responsabilidade social por parte dos profissionais de Serviço Social que trabalham em organizações da economia social e solidária.

As influências sofridas ao longo do percurso profissional e académico levam a que esta pesquisa se enquadre num conjunto de conceções éticas, metodológicas, teóricas e epistemológicas. Do ponto de vista **ético**, este trabalho baseia-se na articulação entre o personalismo, a solidariedade, os direitos humanos e a valorização da vida na sua diversidade. Esta conjugação permite olhar o indivíduo como ser único e insubstituível, sem cair no individualismo ou no antropocentrismo e promovendo a solidariedade.

Relativamente às **questões metodológicas**, este trabalho assume-se como ancorado numa análise das perceções acerca da responsabilidade social nos contextos organizacionais e territorial em que estas se desenvolvem, utilizando uma diversidade de métodos e técnicas que permitam captar a complexidade inerente a estas perceções.

Estas considerações aproximam-se, do ponto de vista **epistemológico**, de um paradigma **construtivista- interpretativo**, baseado na existência de múltiplas versões da realidade (*ontologia relativista*), em que investigador e investigado co-criam o conhecimento (*epistemologia subjetivista*) (Denzin e Lincoln, 2000b, pp. 20-21), ou seja, existe um pressuposto de construção social da realidade (Berger e Luckmann, 2004).

A noção de subjetividade no processo de construção da realidade, implica, de acordo com Santos (2002), analisar as *atitudes mentais* e o *sentido que os agentes conferem às suas*

Página 234 de 427

ações (...), com vista à obtenção de um conhecimento intersubjetivo, descritivo e compreensivo, em vez de um conhecimento objetivo, explicativo e nomotético (p. 22).

Neste sentido, a pesquisa foi orientada, de forma a desenvolver uma compreensão dos sentimentos, experiências e significados dos sujeitos envolvidos (Rubin e Babbie, 2011).

Acreditamos ainda que este trabalho tem uma influência de um **paradigma crítico da realidade**, uma vez que é exigida uma visão contextualizada da intervenção desenvolvida pelo Serviço Social. Este paradigma reconhece que na sociedade se apresentam e confrontam diferentes interesses, como forma de *afirmar visões do mundo favoráveis a interesses específicos, (...) tentativas de garantir legitimidades* (Almeida, 2007, p. 15), particularmente relevantes para esta pesquisa, pelas relações estabelecidas entre o Serviço Social e a Política Social e entre os profissionais e as organizações em que trabalham.

A **matriz teórica** das Ciências Sociais foi utilizada no sentido de delimitar o conceito de responsabilidade social, com destaque para os contributos da **Sociologia** (solidariedade, interdependência e capital social como elementos integrantes da definição de responsabilidade social), integrando especificamente os contributos da **Sociologia das Organizações e Sociologia Económica** (responsabilidade social organizacional e organizações da economia social e solidária), da **Antropologia** (reciprocidade) e da **Ciência Política** (perspetivas políticas da responsabilidade social). Esta matriz foi complementada com contributos da **Ética** e da **Filosofia Política** (abordagens éticas à responsabilidade social).

As **Teorias do Serviço Social** foram utilizadas na problematização do conceito de responsabilidade social no âmbito do Serviço Social, de acordo com as tendências à escala internacional nos domínios axiológico e teórico-prático. Foi com base nas mesmas que se procurou operacionalizar este conceito na atuação dos profissionais no contexto específico de organizações da economia social e solidária.

Dadas estas opções epistemológicas, baseámos o trabalho empírico na noção de **percepção**, como fenómeno que decorre da utilização de processos cognitivos na organização das evidências recolhidas pelos sentidos (Hamilton, 1998). A percepção implica, pois,

Página 235 de 427

interpretação e permite-nos desenvolver a consciência relativamente a nós mesmos e ao ambiente que nos rodeia (Davidoff, 1983).

Desta forma, a perceção traduz-se na ancoragem de informação nova na estrutura de informação pré-existente, organizada sob a forma de conhecimento, daí resultando uma aprendizagem significativa (Valadares e Moreira, 2009).

1.2 Objeto, questões, objetivos e caracterização geral da pesquisa

As considerações iniciais apresentadas no ponto anterior parecem indiciar a utilização de um conjunto de critérios na definição do objeto de estudo, tal como defendido por Carmo (2013): **cognitivos** (conhecimento anterior acerca da temática), **emocionais** (motivação) e **pragmáticos** (acesso às fontes de informação).

Desta forma, definimos como **objeto de estudo** a responsabilidade social no Serviço Social, especificamente no contexto das organizações da economia social e solidária, no sentido de analisar as perceções e práticas identificadas pelos dirigentes destas organizações, bem como pelos profissionais de Serviço Social que nelas trabalham. Delimitámos territorialmente a nossa análise ao Município da Amadora.

A nossa abordagem ao objeto de estudo foi orientada por um conjunto de **questões de investigação**:

- Relativamente aos **dirigentes das organizações da economia social e solidária do Município da Amadora**: Que perceções de responsabilidade social têm? Que práticas de responsabilidade social identificam na sua organização? Que relação se pode estabelecer entre as perceções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes (congruência)?

- No que diz respeito aos **profissionais de Serviço Social¹⁷² que trabalham nessas organizações**: Que percepções de responsabilidade social têm? Que práticas de responsabilidade social identificam no exercício da profissão? Que relação se pode estabelecer entre as percepções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos profissionais (congruência)?

- Finalmente, na **relação entre percepções dos dirigentes, percepções dos profissionais e matriz ética, ideológico-doutrinária e teórica da responsabilidade social**: Que relação se pode estabelecer entre as percepções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes e pelos profissionais (convergência)? Qual a relação entre as concepções éticas, doutrinárias e teóricas de responsabilidade social e as percepções e práticas identificadas pelos profissionais e dirigentes das organizações no Município da Amadora? Qual a relação entre o princípio de responsabilidade coletiva consagrado na definição internacional de Serviço Social e as percepções e práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes e pelos profissionais?

Para responder a estas questões definiram-se os seguintes **objetivos de investigação**:

1. Caracterizar as percepções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes de organizações de economia social e solidária no Município da Amadora;
2. Caracterizar as percepções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos profissionais de Serviço Social que trabalham nessas organizações;
3. Analisar a coerência entre as percepções e práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes, pelos profissionais e entre estes dois grupos;

¹⁷² Foram considerados como profissionais de Serviço Social, indivíduos com Licenciatura em Serviço Social e Política Social.

4. Discutir a relação entre as concepções éticas, doutrinárias e teóricas de responsabilidade social, as dimensões de responsabilidade social do modelo de análise e as percepções e práticas identificadas pelos dirigentes e profissionais;
5. Estabelecer uma relação entre o princípio de responsabilidade coletiva consagrado na definição internacional de Serviço Social e as percepções e práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes e pelos profissionais;
6. Apresentar recomendações e outros contributos da investigação realizada para o Serviço Social (teoria, metodologia, prática, ensino e formação), para as organizações da economia social e solidária e para as políticas sociais.

De forma a responder às questões de investigação e concretizar os objetivos definidos anteriormente, foi desenvolvido um estudo de cariz **exploratório**, uma vez que se revelava necessário aprofundar a análise de um tema, na nossa opinião, insuficientemente estudado (Carmo e Ferreira, 2015).

Sendo a nossa **pesquisa predominantemente qualitativa**, procurámos utilizar, de forma complementar o inquérito por questionário, como veremos mais à frente. Procurámos, assim, conjugar as vantagens de uma abordagem mais extensiva, que abrangesse todo o conjunto de organizações da economia social e solidária selecionadas e de profissionais de Serviço Social que nelas trabalham, com uma abordagem mais intensiva, no sentido de analisar as relações sociais, base do modelo de análise como veremos mais à frente neste trabalho. Esta opção permitiu, no nosso entender, minimizar as limitações dos paradigmas qualitativo e quantitativo, conferindo maior consistência à investigação.

Esta abordagem reforça o processo de pesquisa, de acordo com Engel e Schutt (2013), na medida em que permite conjugar os aspetos mais fortes de cada método, comparar os resultados obtidos através de cada uma das técnicas utilizadas e explorar temas pouco estudados, entre outros aspetos. O desenho da pesquisa realizada insere-se no que estes autores designam como o *desenho sequencial explicativo* (p.332), já que se utilizou primeiro uma abordagem quantitativa (inquérito por questionário) e, de seguida, uma abordagem

qualitativa (inquérito por entrevista), no sentido de aprofundar a informação e facilitar a compreensão dos dados recolhidos através das técnicas quantitativas.

Consideramos que a consistência da pesquisa foi reforçada através da utilização de **estratégias de triangulação** (Denzin, 1978): **de dados** (diversificação das fontes de dados- documentos e ferramentas de comunicação institucionais e informadores qualificados), **da teoria** (olhar cruzado das teorias referidas anteriormente), e **da metodologia** (utilização de métodos e técnicas diversificados- entrevistas exploratórias, inquérito por questionário, análise dos websites das organizações e inquérito por entrevista) e pela análise contrastada dos dados recolhidos, aspetos que serão analisados em profundidade ao longo deste capítulo.

Apesar de não corresponder à noção mais frequente de caso, podemos enquadrar a presente pesquisa na noção de **estudo de caso coletivo** de Stake¹⁷³ (2016, p.19), uma vez que se debruça sobre um conjunto de organizações da economia social e solidária do Município da Amadora.

Neste sentido, pretende-se compreender em profundidade a realidade destas organizações no Município, tendo como enfoque a responsabilidade social, ou seja, pretende-se a *particularização* e não a *generalização*, ou seja, a consideração destes dados como representativos deste tipo de organizações em Portugal (Stake, 2016, p.24).

¹⁷³ Stake (2016) considera o caso como *um sistema integrado* (p.18).

1.3 Construção e operacionalização do modelo de análise

É nosso propósito neste ponto apresentar o modelo de análise construído a partir do trabalho teórico realizado nestes três capítulos, ou seja, uma representação simplificada que permita identificar os vários elementos relevantes para a análise a empreender (Carmo, 2013).

Seguiu-se uma **estratégia de diferenciação progressiva**, ou seja, um processo dedutivo, uma vez que partiu das abordagens teóricas analisadas no sentido de as verificar empiricamente (Carmo, 2013).

O modelo de análise apresentado de seguida assenta em duas vertentes, uma vez que este trabalho procura explorar a temática da responsabilidade social não apenas dos profissionais de Serviço Social considerados de forma isolada, mas enquanto integrados em organizações (este caso de economia social e solidária) também elas com responsabilidades sociais em múltiplas dimensões. Desta forma, uma das vertentes refere-se às dimensões de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária e a outra é relativa às dimensões de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social.

Tal como defendemos anteriormente, os diagramas representam uma conceção de responsabilidade social alicerçada em relações, pelo que procurámos enquadrá-la na análise das relações estabelecidas quer pelas organizações da economia social e solidária, quer pelos profissionais de Serviço Social em várias dimensões.

Relativamente à responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária foram identificadas quatro dimensões: responsabilidades sociais na relação da organização consigo própria, com os colaboradores, com o sistema-cliente e com a comunidade envolvente e sociedade em geral (vd. figura seguinte).

Figura 4.1 Dimensões de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária (Elaboração própria)



No que diz respeito à responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social foram identificadas cinco dimensões: responsabilidades sociais na relação dos profissionais consigo próprios, com a organização, com o sistema-cliente, com a comunidade envolvente e sociedade em geral e com a profissão (vd. figura seguinte).

Figura 4.2 Dimensões de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social (Elaboração própria)



Seguindo a lógica de Quivy e Campenhoudt (1995), este processo de construção do conceito de responsabilidade social permitiu a formulação de aspetos ou comportamentos que possam ser observáveis na atuação das organizações da economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social.

2. O processo de recolha de dados

Neste ponto descrevemos o processo de recolha de dados, desde a pesquisa documental realizada, passando pela abordagem exploratória, a definição dos sujeitos de investigação e a forma como utilizámos diferentes métodos e técnicas de investigação.

2.1 Pesquisa documental

A pesquisa documental é um dos primeiros momentos de um processo de pesquisa, servindo para enquadrar o objeto de estudo, dando conta do que já foi produzido anteriormente acerca do mesmo (Carmo e Ferreira, 2015).

As principais fontes da pesquisa documental foram as bibliotecas (Biblioteca do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas e a Biblioteca do Instituto Superior de Economia e Gestão), as bases de dados digitais de artigos científicos (B-on e EBSCO), os motores de busca (Google Scholar), bem como outros recursos especializados de informação (INE, Diário da República Eletrónico e website da Santa Sé).

A pesquisa realizada nestas fontes foi guiada, ao longo do processo de pesquisa, pelo índice, que foi alvo de uma permanente atualização, no sentido de orientar as leituras, tendo sido utilizadas preferencialmente fontes primárias, bem como diversos tipos de documentos: monografias, artigos científicos e outros elementos de *literatura cinzenta* (Carmo e Ferreira, 2015, p. 63), ou seja, material não publicado, nomeadamente dissertações de Mestrado e Doutoramento e documentos produzidos pela Rede Social e pela Câmara Municipal da Amadora.

2.2 Entrevistas exploratórias

A abordagem preliminar de recolha de dados foi realizada numa fase de construção do modelo de análise, tendo tido como objetivo fortalecer as suas dimensões, na vertente das responsabilidades sociais dos profissionais de Serviço Social. Procurou-se, assim, complementar a sistematização realizada através da pesquisa documental e aprofundar as dimensões da responsabilidade social na relação com o sistema-cliente e com a comunidade envolvente e a sociedade em geral.

Foram realizadas 5 entrevistas exploratórias a uma amostra de conveniência de profissionais de Serviço Social que trabalhavam em organizações da economia social e solidária localizadas na Área Metropolitana de Lisboa, nos meses de julho e agosto de 2017. As entrevistas tiveram uma duração média de 51 minutos.

As entrevistas foram conduzidas maioritariamente no local de trabalho dos entrevistados com base num guião de entrevista (vd. anexo 1), mantendo, todavia, alguma liberdade e flexibilidade na ordem de introdução das questões e na exploração de temáticas inicialmente não consideradas, pelo que se constituíram como **entrevistas centradas** (Grawitz, 2001, p.647).

Procurou-se estruturar o guião com um reduzido número de questões abertas, sujeitas a um processo de validação, no sentido de assegurar a sua coerência interna, evitando contradições ou repetições que pudessem prejudicar a auscultação dos entrevistados.

As entrevistas foram conduzidas, integrando diferentes momentos. Nos momentos iniciais era realizada uma apresentação dos objetivos da pesquisa, para facilitar o enquadramento do potencial contributo do entrevistado e estabelecer um clima de confiança. Era também solicitada a possibilidade de gravação das entrevistas, pedido a que os entrevistados sempre acederam. Eram depois abordados os aspetos de caracterização da organização e do entrevistado, as conceções gerais de responsabilidade social, as responsabilidades na relação com o sistema-cliente e na relação com a comunidade envolvente e sociedade em geral. Procurou-se ainda apresentar e solicitar feedback relativamente a uma versão preliminar do modelo de análise. No final da entrevista eram ainda solicitados comentários, observações ou sugestões sobre responsabilidade social de forma a explorar outros aspetos eventualmente não considerados na entrevista.

Após a realização das entrevistas foram feitos registos complementares relativamente ao comportamento dos entrevistados, ao contexto e à interação durante as entrevistas, bem como outros aspetos considerados relevantes.

A caracterização dos profissionais encontra-se no anexo 2.

2.3 Universo de estudo, definição dos sujeitos da investigação e considerações éticas

O **universo** do estudo é constituído pelas organizações da economia social e solidária sedeadas no Município da Amadora ou com intervenção no mesmo, seus dirigentes e profissionais de Serviço Social que nelas trabalham.

Do universo foi selecionada uma **amostra de conveniência**, tendo-se selecionado as organizações a envolver no estudo pela sua disponibilidade (Carmo e Ferreira, 2015; Yegidis, Weinbach e Myers, 2012). Desta forma, as organizações foram selecionadas com base nas informações fornecidas pela Divisão de Intervenção Social da Câmara Municipal da Amadora e pelas Comissões Sociais de Freguesia, com base em dois critérios:

- ser membro integrante do Conselho Local de Ação Social ou das Comissões Sociais de Freguesia da Rede Social;
- ter entre os seus colaboradores, profissionais de Serviço Social.

A aplicação destes critérios levou à seleção de 43 organizações, sendo que se aplicou posteriormente um inquérito por questionário aos seus dirigentes, diretores gerais ou pessoas com função equivalente¹⁷⁴ e aos profissionais de Serviço Social que trabalhavam na organização, aspetos que se aprofundarão mais à frente neste capítulo.

A listagem das organizações selecionadas encontra-se no anexo 3.

Procurou-se facilitar o processo de recolha de dados, tendo a autora realizado uma apresentação do estudo numa reunião do Conselho Local de Ação Social, no sentido de clarificar os objetivos da pesquisa e a metodologia a utilizar, bem como de estimular a participação das organizações.

¹⁷⁴ Para efeitos de simplificação do discurso utilizaremos ao longo deste trabalho a expressão *dirigentes* para nos referirmos às pessoas que desempenham este conjunto de funções.

Num segundo momento e partindo das 43 organizações selecionadas, utilizou-se ainda uma **amostra em bola de neve** para realização de entrevistas em profundidade aos dirigentes e aos profissionais de Serviço Social, partindo de uma referência inicial por parte da Divisão de Intervenção Social da Câmara Municipal da Amadora, tendo também em conta a diversificação das organizações envolvidas relativamente à sua área de intervenção. As referências iniciais foram-se expandindo progressivamente através do pedido de referências solicitado a cada entrevistado (Carmo e Ferreira, 2015; Rubin e Babbie, 2011). A amostra foi de 17 dirigentes e de 20 profissionais, correspondentes a 25 organizações, tendo-se seguido o critério da saturação teórica. A descrição das entrevistas e a metodologia de análise dos dados recolhidos serão abordados adiante neste capítulo.

Desta forma, foi para nós mais relevante adequar a amostra aos objetivos da pesquisa, não nos tendo concentrado na representatividade do ponto de vista estatístico (Ghiglione e Matalon, 2001).

Relativamente às **questões éticas**, procurámos garantir a participação voluntária, o anonimato e a confidencialidade¹⁷⁵ dos dados recolhidos (Rubin e Babbie, 2011), pelo que não divulgamos a lista dos dirigentes e profissionais entrevistados. No inquérito por entrevista foi solicitado o consentimento dos entrevistados para a gravação da mesma, aspeto a que todos acederam com exceção de um, tendo-se registado os dados recolhidos através de notas da investigadora.

¹⁷⁵ Enquanto a confidencialidade significa que o investigador conhece a identidade do inquirido, não a divulgando, o anonimato implica que nem o investigador tenha acesso à identidade do inquirido (Royse, 2011). Neste estudo foi garantida a confidencialidade no inquérito por entrevista e o anonimato no inquérito por questionário, uma vez que foi aplicado através de um sistema *online* de inquirição, que permitiu a sua garantia.

2.4 Análise dos *websites* das organizações da economia social e solidária

De forma a complementar os dados recolhidos diretamente através de informadores qualificados, foi realizada uma análise dos *websites* das organizações da economia social e solidária, com o objetivo de recolher indícios de responsabilidade social.

Esta análise pode integrar-se no conceito defendido por alguns autores como ***pesquisa discreta ou não invasiva***¹⁷⁶. O objetivo é utilizar dados já existentes e cuja recolha *não envolve interação com os sujeitos de investigação* (Royse, 2011, p.236).

A análise foi realizada através de registo dos indícios de responsabilidade social numa matriz de observação que integrou as dimensões do modelo de análise: na relação da organização consigo própria, com os colaboradores, com o sistema-cliente e com a comunidade envolvente e a sociedade em geral.

A pesquisa realizou-se entre os dias 4 de julho de 2018 e 17 de julho de 2018 nos *websites* das organizações que fizeram parte da amostra selecionada, sendo que das 43 organizações, apenas 37 possuíam, à data da pesquisa, *website* institucional.

A matriz de análise é apresentada no anexo 4 e os resultados da mesma encontram-se no anexo 17.

2.5 Inquérito por questionário

Outra das técnicas utilizadas na pesquisa foi o inquérito por questionário, tendo-se procurado a **operacionalização do modelo de análise** em diferentes subdimensões e indicadores, que orientaram a formulação das questões. A operacionalização do modelo de análise e sua correspondência com as questões integradas nos questionários aplicados aos

¹⁷⁶ No original *unobtrusive research* (Royse, 2011, p. 236).

dirigentes e aos profissionais de Serviço Social que trabalhavam nas organizações, encontram-se nos anexos 6 e 7, respetivamente.

A construção dos questionários foi orientada pelas questões da **coerência interna**, tendo-se estruturado os mesmos com base nas dimensões do modelo de análise e introduzindo, complementarmente, questões acerca das conceções gerais de responsabilidade social do entrevistado e dos seus dados de caracterização sociodemográfica.

Procurou-se utilizar questões fechadas, claras e num número considerado razoável no sentido de manter o interesse e motivação do inquirido.

Nos dois questionários, apesar de diferenças nos conteúdos, no âmbito da caracterização das organizações, foram utilizadas as mesmas **tipologias**: a tipologia da Lei de Bases da Economia Social (tipo de organização) e a tipologia adaptada do Despacho de Aprovação do Secretário de Estado da Segurança Social, exarado em 2006/01/19 (áreas de atuação da organização por população-alvo).

Foram também utilizadas **escalas** semelhantes nos dois questionários: duas escalas de tipo Likert¹⁷⁷, uma de concordância (1=discordo completamente a 4= Concordo completamente) e outra de importância (1= Nada importante a 4= Muito importante). Foi ainda criada uma escala de medição da frequência de práticas de responsabilidade social (1= Acontece menos que o desejável; 2= Acontece com a frequência desejável; 3= Acontece mais que o desejável).

Esta última escala, insere-se na lógica das **questões interpretativas** (Engel e Schutt, 2013, p. 243), já que se procurou compreender de que forma os inquiridos avaliavam a frequência de determinadas práticas relativamente à frequência que consideravam desejável dessas

¹⁷⁷ Optou-se por escalas com um número de pontos par (sem ponto intermédio), para evitar a polarização das respostas em torno do ponto neutro, bem como a dispersão das respostas, já que a amostra era constituída por um número reduzido de organizações.

mesmas práticas (na organização ou no seu quotidiano profissional), não deixando a interpretação ao critério da investigadora.

Os questionários aplicados aos dirigentes e aos profissionais de Serviço Social, encontram-se nos anexos 8 e 9, respetivamente.

O inquérito por questionário foi aplicado através de uma plataforma *online* de gestão de inquéritos por questionário (*surveymonkey*).

Foi realizado um **pré-teste** junto de informadores qualificados não integrados na amostra, tendo sido posteriormente enviado um *email* para os dirigentes das 43 organizações selecionadas, com o link para resposta, com uma contextualização e clarificação dos objetivos da pesquisa, solicitando a sua resposta como dirigente. Posteriormente foi enviado novo email para os mesmos dirigentes, com o pedido de reencaminhamento para todos os profissionais de Serviço Social que trabalhavam na organização, com o link para resposta ao inquérito por questionário correspondente.

Nos dois casos foi definida uma data limite para resposta, tendo sido enviados lembretes perto da data definida. Foi ainda feito um reforço do pedido de resposta, tendo sido alargada a data limite de resposta inicialmente definida.

No que diz respeito ao inquérito por questionário aos dirigentes das organizações, obtiveram-se 21 respostas (49% de taxa de retorno), tendo sido validados 18 questionários, já que os restantes três apresentavam um preenchimento bastante incompleto.

Quanto ao inquérito por questionário aos profissionais, obtiveram-se 35 respostas, tendo sido posteriormente validados 32 questionários, já que dos restantes três, 1 apresentava um preenchimento bastante incompleto e 2 foram respondidos por profissionais de outras áreas que não as definidas (Serviço Social e Política Social). Neste caso, não é possível calcular a taxa de retorno, uma vez que não existiam dados sobre o número total de profissionais que trabalhavam nestas organizações.

2.6 Inquérito por entrevista

O momento final da pesquisa empírica consistiu na realização de um inquérito por entrevista aos dirigentes e profissionais, no sentido de aprofundar os dados recolhidos através do inquérito por questionário.

Desta forma, com base numa análise preliminar dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, construíram-se dois guiões de entrevista a aplicar aos dirigentes e profissionais, procurando aprofundar áreas de menor consenso e razões do posicionamento dos inquiridos. A construção dos guiões de entrevista foi orientada pelas dimensões do modelo de análise, tal como tinha acontecido no inquérito por questionário, tendo-se optado por um número considerado razoável de questões abertas, no sentido de manter o interesse e motivação do entrevistado.

Tendo em conta a estrutura dos guiões, tal como tinha acontecido com as entrevistas exploratórias, podemos classificar as entrevistas realizadas como **entrevistas centradas** (Grawitz, 2001, p. 647), na medida em que se procurou manter alguma liberdade na ordem de introdução das questões e uma atitude de flexibilidade para explorar temáticas inicialmente não consideradas. Desta forma, as questões não foram colocadas sempre pela mesma ordem (Roulston, 2010). Por outro lado, este tipo de entrevistas tem-se revelado particularmente adequado aos objetivos de aprofundamento de um tema, objetivo da nossa pesquisa (Ghiglione e Matalon, 2001).

Os guiões foram sujeitos a uma avaliação de **coerência interna**, evitando sobreposições ou incoerências, sendo que esta análise foi bastante facilitada pela experiência anterior de realização de entrevistas exploratórias.

Os guiões aplicados aos dirigentes, diretores gerais ou pessoas com função equivalente e aos profissionais de Serviço Social, encontram-se nos anexos 10 e 11, respetivamente.

A marcação das entrevistas foi realizada através de um pedido enviado por email e/ ou através de contacto telefónico, sendo que todas as entrevistas foram realizadas nas

instalações das organizações. As entrevistas decorreram entre os dias 10 de maio e 11 de julho de 2018, tendo, em geral, existido grande receptividade e disponibilidade dos entrevistados para colaborar na pesquisa. A duração média das entrevistas foi de cerca de 68 minutos, no caso dos dirigentes e de 53 minutos, relativamente aos profissionais de Serviço Social.

No início da entrevista foram clarificados o âmbito e os objetivos do estudo, sendo solicitado o consentimento para a gravação das entrevistas, pedido que apenas não foi aceite por um dos entrevistados.

Ao longo das entrevistas procurou-se orientar os entrevistados para os temas e objetivos definidos, cada vez que o entrevistado se afastava destes (Quivy e Campenhoudt, 1995), procurando todavia minimizar os **efeitos miméticos** (Carmo e Ferreira, 2015, p.117), ou seja, garantindo que as respostas dos entrevistados não eram condicionadas quer pela forma de colocação das questões, quer através do discurso não-verbal. Este cuidado foi particularmente relevante na medida em que alguns dos entrevistados já conheciam a investigadora noutros papéis (docente, orientadora académica ou membro de uma equipa de investigação do ISCSP) e outros manifestaram preocupação com o contributo da sua entrevista para os objetivos da investigação, na medida em que não consideravam ter feito uma reflexão aprofundada sobre o tema. Acreditamos que a interferência destes aspetos no processo de pesquisa foi limitada, através dos cuidados introduzidos e da relação de confiança que se considera ter sido criada ao longo das entrevistas.

No final de cada entrevista foi elaborado um registo complementar, de forma a sistematizar observações acerca do comportamento dos entrevistados e ambiente em que a mesma tinha decorrido.

Tal como referido anteriormente, realizou-se um total de 37 entrevistas, 17 a dirigentes e 20 a profissionais de Serviço Social, correspondentes a 25 organizações, tendo-se seguido o critério da **saturação teórica** ou seja, deu-se por finalizado o processo de inquirição quando

se atingiu consistência nos dados recolhidos também por via das suas semelhanças com resultados anteriores (Royse, 2011, p. 266).

3. O processo de tratamento e análise dos dados

Este ponto descreve o processo de tratamento e análise dos dados recolhidos através do inquérito por questionário, das entrevistas exploratórias e do inquérito por entrevista.

3.1 Análise do inquérito por questionário

A análise do inquérito por questionário aos dirigentes e profissionais foi realizada com recurso ao software SPSS (versão 25), após a importação dos dados da plataforma *surveymonkey*, como já foi referido. Esta importação exigiu a edição do ficheiro de dados, nomeadamente a formatação dos rótulos e classificação das variáveis, bem como o tratamento das questões de resposta múltipla e a codificação das questões abertas.

Dada a reduzida dimensão da amostra, apenas foi possível realizar uma análise estatística de base descritiva e univariada, tendo-se tratado cada variável de forma isolada (Pestana e Gageiro, 2003, p.42), essencialmente através da análise das frequências e de medidas de tendência central (média e moda).

Não foi possível utilizar, desta forma, uma análise estatística mais aprofundada, nomeadamente testes paramétricos e não paramétricos, ou uma análise fatorial que apoiasse a validação ou reformulação do modelo de análise proposto.

Os dados não apresentam, desta forma, significância estatística, pelo que não podem ser alvo de generalização. No entanto, pareceu-nos importante apresentar os dados recolhidos, integrados nos anexos 12 (inquérito aos dirigentes) e 13 (inquérito aos profissionais), já que os nossos objetivos fundamentais eram a obtenção de dados relativos à totalidade da

amostra e o apoio à construção dos guiões das entrevistas centradas aos dirigentes e profissionais.

3.2 Análise das entrevistas exploratórias e do inquérito por entrevista

Os dados recolhidos através das entrevistas exploratórias e do inquérito por entrevista foram alvo de um processo de **transcrição parcial**, de acordo com o defendido por Stake (2016). Foi feita uma síntese das ideias principais e transcritos excertos significativos para exemplificação dos aspetos apresentados na análise de dados. Para apoiar a transcrição parcial, foi construída uma matriz de registo das entrevistas exploratórias e das entrevistas aos dirigentes e profissionais (vd. anexos 14, 15 e 16).

Foi feita uma análise qualitativa das entrevistas exploratórias, sistematizando-se as principais ideias por dimensões do modelo de análise. O resultado da análise destas entrevistas encontra-se no anexo 2.

O tratamento dos dados das entrevistas aos dirigentes e profissionais foi realizado através de **análise de conteúdo**, já que esta técnica *oferece a possibilidade de tratar de forma metódica informações e testemunhos que apresentam um certo grau de profundidade e de complexidade* (Quivy e Campenhoudt, 1995, p.227), como é o caso das entrevistas centradas realizadas.

A análise foi realizada com o recurso ao software MAXQDA (versão 2018), com o objetivo de exploração da temática, pelo que se privilegiou uma abordagem qualitativa, ainda que, em alguns momentos, se tenha apresentado alguma quantificação, sempre que considerado relevante (Grawitz, 2001).

A análise de conteúdo apoiou-se na construção de **categorias a priori**, com base no modelo de análise (Roulston, 2010) e posterior classificação das unidades de registo, ou seja, dos segmentos de texto. Procurou-se que estas categorias cumprissem os critérios de

exaustividade (possibilidade de cada unidade de registo ser integrada numa categoria) e **exclusividade** (impossibilidade de integrar uma mesma unidade de registo em mais do que uma categoria) (Vala, 2001, p. 113).

Apesar da utilidade destes instrumentos, a análise das entrevistas não pode ser realizada sem ter em atenção o contexto da interação social em que foram produzidas, influenciado pelas equações pessoais do entrevistador e entrevistado e pela forma como estas interagem entre si. Cabe ao investigador dar sentido aos dados recolhidos, passando de *uma colecção de discursos individuais* para *um único discurso* (Ghiglione e Matalon, 2001, p. 3).

A apresentação dos resultados do inquérito por entrevista, encontra-se no capítulo 5.

Síntese

Este capítulo iniciou-se com alguns aspetos relativos ao **desenho da pesquisa**. Foram realizadas algumas reflexões acerca das principais motivações, inspirações e opções epistemológicas de realização desta pesquisa. Foram apresentadas as motivações da investigadora tendo em conta o seu percurso profissional e académico, bem como as suas conceções de base (éticas, metodológicas, epistemológicas e teóricas). De seguida, procurou-se definir o objeto e as questões, os objetivos de investigação e as suas características principais, assumindo-se como um estudo exploratório, com recurso a um método misto e a estratégias de triangulação de dados, de teorias e de métodos e técnicas. Foi ainda apresentado o processo de construção e operacionalização do modelo de análise das dimensões de responsabilidade social, nas suas duas vertentes: responsabilidades sociais nas organizações da economia social e solidária e responsabilidades sociais dos profissionais de Serviço Social.

Num segundo momento, foram descritos os processos de **recolha de dados**. Foram apresentadas as fontes de tipos de documentos privilegiados na pesquisa documental, bem como as entrevistas exploratórias realizadas no sentido de aprofundar e consolidar o modelo

de análise. De seguida, partindo do universo definido como as organizações da economia social e solidária sedeadas no Município da Amadora ou com intervenção no mesmo, seus dirigentes e profissionais de Serviço Social que nelas trabalham, foram apresentados os critérios de seleção dos sujeitos de investigação: ser membro integrante do Conselho Local de Ação Social ou das Comissões Sociais de Freguesia da Rede Social e ter entre os seus colaboradores, profissionais de Serviço Social. Foram ainda discutidas algumas questões éticas no relacionamento com estes sujeitos. Apresentaram-se, de seguida, os procedimentos metodológicos utilizados para a análise aos *websites* das organizações estudadas e a realização dos inquéritos por questionário e por entrevista, com particular atenção aos cuidados na construção dos instrumentos e no processo de recolha de dados.

Por fim, foram apresentados os procedimentos de **tratamento e análise dos dados** recolhidos, numa vertente quantitativa, no inquérito por questionário e, numa vertente qualitativa, nas entrevistas exploratórias e no inquérito por entrevista.

Capítulo 5. Perceções de responsabilidade social dos dirigentes das organizações da economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social no Município da Amadora

O trabalho de campo culminou com a realização de entrevistas centradas a dirigentes e profissionais de Serviço Social das organizações de economia social e solidária, tendo sido apoiado, na sua preparação, pela abordagem exploratória e pelo inquérito por questionário aplicado a dirigentes e profissionais.

No sentido de não tornar este capítulo repetitivo e excessivo em termos de dimensão, apresentam-se de seguida apenas os resultados das entrevistas centradas, nomeadamente em termos das perceções globais de responsabilidade social dos dirigentes e profissionais, e das suas perceções específicas, no âmbito da atuação das organizações e dos profissionais.

Desta forma, optou-se por remeter para anexo os resultados da abordagem exploratória ao estudo da responsabilidade social no Serviço Social e os resultados do inquérito por questionário aplicado aos dirigentes das organizações da economia social e solidária e aos profissionais de Serviço Social, encontrando-se, nos anexos 2, 12 e 13, respetivamente.

Encontram-se ainda em anexo materiais que poderão complementar a análise deste capítulo, nomeadamente uma análise da responsabilidade social, das organizações da economia social e solidária e dos profissionais em Portugal e no Município da Amadora (anexos 5 e 17, respetivamente).

1. Perceções de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária

A apresentação dos resultados do inquérito por entrevista aos dirigentes das organizações da economia social e solidária é feita, num primeiro momento através da caracterização destas organizações e dirigentes inquiridos. De seguida, serão apresentadas as perceções globais de responsabilidade social dos dirigentes e as perceções de responsabilidade social na atuação da organização.

1.1 Caracterização das organizações da economia social e solidária e dirigentes inquiridos

No âmbito do inquérito por entrevista a dirigentes de organizações da economia social e solidária, foram realizadas 17 entrevistas, como referido no capítulo das opções metodológicas. As tabelas, com os dados relativos à caracterização das organizações e dos dirigentes, encontram-se no anexo 18.

No que diz respeito à **caracterização sociodemográfica** dos dirigentes entrevistados, a grande maioria era constituída por mulheres (15 entrevistadas), com mais de 45 anos (11 entrevistados) e com uma Licenciatura (12 entrevistados). Quatro dos entrevistados tinham uma formação ao nível do Mestrado.

Os entrevistados que tinham um grau de escolaridade de nível superior, possuíam formação na área do Serviço Social ou da Política Social (7 inquiridos), da Psicologia (4 inquiridos), entre outras áreas.

A maioria dos entrevistados possuía uma experiência profissional entre 21 a 29 anos (7 entrevistados), seguidos dos que tinham uma experiência de 16 a 20 anos (5 entrevistados) e de 30 a 35 anos (4 entrevistados), sendo a sua antiguidade na organização maioritariamente entre 11 a 19 anos (8 entrevistados), de 20 a 30 anos (6 entrevistados), ou até 10 anos (3 entrevistados).

Relativamente à data de **fundação das organizações**, esta ocorreu em vários períodos, de forma equilibrada, tendo sido 5 criadas até 1984, 7 entre 1985 e 1999 e 5 de 2000 em diante.

Quanto ao **tipo de organização**, a grande maioria eram Instituições Particulares de Solidariedade Social (15 organizações), seguidas das associações com fins altruísticos que atuam no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local (3 organizações), das cooperativas (2 organizações) e de outras organizações, correspondentes a Organizações Não Governamentais. Participaram ainda nas entrevistas dirigentes de uma Fundação e uma Misericórdia.

Quando questionados relativamente às **áreas de atuação da organização**, os entrevistados revelaram uma atuação predominante da organização com a família e comunidade (16 organizações), seguida da área das crianças e jovens (10 organizações), das pessoas idosas (8 organizações) e das crianças e jovens em perigo (5 organizações).

Em relação ao **âmbito geográfico da atuação da organização**, verificámos que, para além de desenvolverem atividades no município, 10 tinham uma atuação distrital e 6 uma atuação a nível nacional. Existiam ainda quatro organizações com uma atuação a nível internacional.

Relativamente ao **número de profissionais** de Serviço Social a trabalhar nas organizações inquiridas contou-se um total de 57 profissionais¹⁷⁸. Cerca de um terço das organizações tinham ao serviço apenas 1 profissional de Serviço Social, e um pouco mais de um terço entre 2 a 4 profissionais. Existiam ainda duas organizações que tinham entre 5 a 9 profissionais ao serviço e outras duas entre 10 a 13 profissionais.

¹⁷⁸ Este total corresponde a apenas 15 organizações, já que não foi possível recolher o número exato de profissionais de Serviço Social em duas destas.

1.2 Perceções globais de responsabilidade social dos dirigentes

Na primeira parte das entrevistas procurou-se explorar as conceções de responsabilidade social dos inquiridos, nomeadamente do ponto de vista ético, doutrinário e teórico. Foram ainda abordadas questões relativas à sua perceção relativamente às práticas de RS nas organizações da economia social e solidária em Portugal e solicitada a exemplificação destas perceções com práticas concretas. Apresentamos os resultados neste ponto.

1.2.1 Conceções de responsabilidade social

Quando questionados acerca do que entendiam por responsabilidade social no contexto das organizações da economia social e solidária (OESS), vários dirigentes manifestaram a ideia de que este tema é geralmente associado a outros contextos organizacionais como as empresas, sendo a sua aplicação ao contexto das organizações da economia social e solidária menos frequente, exprimindo alguns dos entrevistados algumas limitações na sua análise, nomeadamente algumas reservas quanto ao tema, *pela perversão que esta questão teve* (entrevista D6), falta de conhecimento sobre o tema, ou a sua associação a algo de que vão beneficiar.

Ao longo das entrevistas, as perceções de responsabilidade social foram maioritariamente associadas a **conceções éticas**, nomeadamente o compromisso e a relação com o Outro, aspetos geralmente inscritos numa abordagem deontológica, não tendo como fundamento o lucro, mas sim o serviço a um coletivo: pessoas, comunidade e sociedade.

Para mim, a responsabilidade social é um compromisso com os outros, primeiro que tudo. (...) É termos uma estratégia do nosso trabalho, mas sempre numa perspetiva de servir os outros, nunca numa perspetiva de lucro. (Entrevista D9)

Por outro lado, foram frequentes as referências a aspetos associados às questões da justiça social, uma vez que, ainda que a missão destas organizações seja, em si mesma de

responsabilidade social, alguns dirigentes consideram que não basta prosseguir o bem-estar social e o cumprimento do que está contratualizado com o Estado. Promover a justiça social e a mudança, implica ir além de uma dimensão assistencialista da intervenção, no sentido de responder às permanentes transformações das necessidades da comunidade, de combater as desigualdades sociais e de promover a justiça social e a mudança.

Procurarmos contribuir para uma sociedade mais equitativa, mais justa. (Entrevista D13)

Enquanto instituição temos esta responsabilidade de promover o bem-estar da sociedade e de estar atento às demandas sociais e agir do ponto de vista da transformação social, mas eu entendo responsabilidade social nas organizações sociais como fazermos algo para além daquilo que já temos contratualizado com o Estado. (...). Não nos escudarmos naquilo que já fazemos e não achamos que não temos mais nada que fazer. (...) Contribuirmos para uma transformação social de acordo com o devir da própria sociedade. (Entrevista D2)

Acho que não é uma prática socialmente responsável muitas das iniciativas de caridade que acontecem no nosso país, que acho que acentuam as diferenças sociais e mantêm a condição de pobre como pobre e a condição de rico sempre como aquele que tem dinheiro e que ajuda. Mas o pobre vai ser pobre toda a vida. (...) Acho que nós enquanto sociedade, ainda vivemos muito a área social do ponto de vista da caridade e eu acho que isto é uma das coisas que não permite alavancar a nossa área. (Entrevista D11)

Foram também realçadas a responsabilidade individual e as exigências colocadas às pessoas que trabalham nestas organizações, que vai além das competências profissionais, implicando a existência de valores pessoais e um compromisso pessoal congruentes com uma missão social, o que se aproxima da valorização do carácter dos agentes da abordagem da ética das virtudes.

A RS vai para além daquilo que é a nossa vida profissional. É aquilo que nós somos

Página 260 de 427

como técnicos e como pessoas. E a forma como encaramos a sociedade e nos posicionamos nela. (Entrevista D7)

Neste trabalho, para além do trabalho técnico, que todos nós desenvolvemos, acabamos por fazer sempre um pouco mais do que esse trabalho técnico. (Entrevista D8)

A **solidariedade** surge de forma residual nas entrevistas, sendo referida explicitamente apenas por um dos entrevistados ou, de forma indireta, como o compromisso em *servir os outros* (Entrevista D9).

Foram ainda referidos outros aspetos, que se aproximam, na maioria das entrevistas, de **conceções de responsabilidade social de visão partilhada ou de orientação para o bem comum**. Destacaram-se os aspetos relacionados com a sustentabilidade, em geral valorizando a sua dimensão económica. Existiram, no entanto, dirigentes que referiram a necessidade de equilíbrio entre a dimensão económica e outras dimensões da sustentabilidade, considerando compatíveis as dimensões económica e social e prevenindo o desenvolvimento de *instituições elitistas* (D3).

E é por isso que estas organizações (...) devem ser sustentáveis nas várias vertentes. E, muitas vezes, nos fóruns e nas discussões, quando se fala em sustentabilidade, todas as pessoas pensam sempre na vertente financeira. E essas instituições têm de olhar para uma sustentabilidade global. (...) A sustentabilidade de uma instituição começa não na parte financeira, mas na relação que ela tem com a sua comunidade. (Entrevista D15)

Também ideias ligadas ao bem comum ou, nas palavras de alguns dos entrevistados, o *bem-estar das pessoas* (Entrevista D9), o *bem de uma comunidade* (Entrevista D1) ou o *bem-estar da sociedade* (Entrevista D2) foram alguns dos aspetos mais referidos.

Existiram ainda referências a aspetos relacionados com concepções sociopolíticas de responsabilidade social, nomeadamente na sua associação à resposta a problemas sociais e ao exercício de uma participação cidadã na sociedade.

Estamos atentos à realidade social que nos envolve e quando surgem novas demandas ou novas problemáticas, nós responsavelmente atuamos sobre elas e procuramos encontrar soluções sobre elas. (Entrevista D2)

É aquilo que muitas vezes é visto como não me diz respeito. Não, tudo aquilo que se passa na sociedade, na comunidade onde estamos inseridos, todos nós temos uma responsabilidade. (...) Eu tenho responsabilidade de intervir, de ter um papel e de contribuir para a mudança. (Entrevista D7)

1.2.2 Práticas de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária em Portugal

Quando questionados se têm vindo a observar uma atuação socialmente responsável nas organizações da economia social e solidária em Portugal, coerente com a sua missão social, a maior parte dos dirigentes, ainda que não generalizando a sua apreciação, sentia que existia alguma falta de congruência na atuação destas organizações.

(...) nem sempre depois as organizações cumprem tanto. (...) Conheço outras organizações que claramente mantêm o seu objetivo e que as pessoas que estão lá são pessoas com princípios e valores (...). Eu gostaria que todas fossem, mas não creio que sejam. (Entrevista D5)

Os dirigentes afirmaram existir um conjunto diversificado de práticas mais ou menos socialmente responsáveis por parte destas organizações. São exemplos dos aspetos destacados como socialmente responsáveis a integração da responsabilidade social no trabalho quotidiano da organização, ainda que muitas vezes este processo não seja explícito.

Neste sentido, destacou-se a intervenção centrada no sistema-cliente e a resposta das organizações a situações de emergência social.

Acho que fazemos isso todos os dias, sem que haja essa nomenclatura. (...) Ainda que de uma forma não consciente. (Entrevista D14)

Há uma outra parte que é muito positiva e aí temos de tirar o chapéu a todas as organizações sociais em Portugal, às grandes e às pequenas e se calhar mais ainda às pequenas, que fazem o tecido todo acontecer. Muitas das vezes é este setor que organiza e orienta as grandes situações de emergência social que surgem (...). E isso também é responsabilidade social. (Entrevista D2)

Apesar de alguns dirigentes terem considerado que as organizações procuram concretizar a sua missão social, referiram também que existem limitações colocadas ao trabalho realizado, quer externas, pela falta de financiamento adequado, quer internas, pela rigidez na definição da missão, aspetos que dificultam a sua adaptação à mudança das realidades organizacional e social.

A relação entre a missão e aquilo que se faz verdadeiramente, nem sempre se consegue essa linearidade, essa clareza. Eu acho que muitas vezes tem a ver com as fontes de financiamento. Tem a ver com o esforço que as organizações todas têm de fazer para conseguir captar fundos para cumprir com a sua missão e nem sempre os fundos que se conseguem captar se direccionam diretamente com aquilo que é a missão e nem sempre os fundos disponíveis permitem responder como deve ser aquilo que é necessário. (Entrevista D11)

Eu sinto que as instituições respondem, dentro daquilo que conseguem, aos desejos e objetivos fundacionais, à sua missão fundacional. Acho que estagnam (...) naquelas duas outras dimensões que fazem parte da sua responsabilidade social de uma organização social, que é estar atenta à transformação societária que se passa à sua volta e estar atenta à necessidade da inovação e da transformação. (...) ficam muitas das vezes fechadas no seu objeto primeiro, com poucas pontes de diálogo aquilo que

Página 263 de 427

se passa à sua volta e com pouca capacidade, por isso mesmo, de inovação.
(Entrevista D2)

No entanto, consideraram que existem ainda grandes fragilidades no funcionamento destas organizações, que se desenvolvem a partir da uma perceção desvalorizada de si próprias.

E as instituições fazem parte de um setor que tem, por vezes, um discurso miserabilista no sentido que não temos recursos, precisamos de apoio, o que é verdade, mas também é um setor que tem muito potencial que às vezes não se valoriza. (Entrevista D2)

Foi também referida a falta de planeamento estratégico na organização e na articulação do trabalho realizado com outras organizações, não apresentando uma intervenção estruturada ou prospetiva, que permita antecipar as necessidades sociais e romper com uma atuação centrada nas suas próprias necessidades de sobrevivência.

Aquilo que eu vejo é que às vezes há um conjunto de pessoas com muita vontade, mas não se consegue chegar a um grande lado. (...) Acabam por fazer a diferença, mas não de um ponto de vista organizado. (Entrevista D14)

Desde os anos 80 não se definiu ainda uma estratégia para este setor (...). Claro que existem exceções, claro que existem boas práticas, mas se falarmos de um modo global e se avaliássemos como um todo, eu creio que a maioria das organizações neste momento tenta sobreviver a qualquer custo. (...) Como está focada, apenas e só na sobrevivência, não consegue criar estratégia, não consegue definir objetivos que não sejam apenas a sobrevivência. (Entrevista D15)

Estas dificuldades têm origem, em certa medida, na forte dependência destas organizações do financiamento público, o que se reflete, por um lado, na falta de autonomia das organizações na definição de uma estratégia própria e esbate as fronteiras de atuação do setor público e privado sem fins lucrativos. Por outro lado, coloca em causa a qualidade da intervenção e os próprios processos de desenvolvimento a nível nacional.

Como estas organizações estão muito dependentes ou quase totalmente dependentes do Estado, as organizações têm tendência a ir ao encontro daquilo que o parceiro Estado define como estratégia e por isso não conseguem criar uma estratégia própria. (...) O setor social está-se a aproximar cada vez mais do setor público, quando não era esse o objetivo. Era um setor que deveria servir de charneira entre o público e o privado (...) e neste momento (...) cada vez mais se estão a tornar organizações públicas, porque cada vez mais dependem do Estado, cada vez mais têm de funcionar com os padrões e procedimentos que o Estado aplica. (Entrevista D15)

Eu acho que a área social ainda é o parente pobre da economia, infelizmente (...) não se vê com seriedade o tipo de trabalho que nós fazemos. Toda a gente entende que temos de ser voluntários a fazer o que fazemos e não se percebe que é uma área que se não for altamente investida, dificilmente conseguimos alavancar outras partes do país. Isso vai condicionar muito o tipo de intervenção, se calhar lacunas na especialização ou até na forma como se está a fazer o trabalho, porque quando nós estamos a trabalhar sem ter os recursos importantes, nós não vamos conseguir atingir os mesmos objetivos da mesma forma. (Entrevista D11)

Esta dependência do financiamento público, traduz-se ainda numa excessiva rigidez na tipificação das respostas sociais, o que acaba por resultar na sua desadequação relativamente às necessidades sociais, bem como na dificuldade de desenvolver respostas inovadoras.

Se nós analisarmos principalmente aquelas [organizações] mais antigas, as de maior dimensão, creio que neste momento, não conseguem compatibilizar aquilo que é a sua missão com a responsabilidade social. Muitas das vezes fruto também de um parceiro Estado que não tem nada de parceiro (...) comporta-se apenas como um patrão, ou seja, paga, quer um serviço. (...) E as instituições limitam-se a fazer o serviço como se fossem tarefeiros. E isso remete as organizações para um padrão de resposta à comunidade, tal e qual como um outro setor (...), ou seja, não lhes permite por o seu cunho e o seu ADN de missão social porque apenas e só está a realizar um

Página 265 de 427

serviço que o Estado lhe paga, exige, define e nem lhe dá margem para alguma criatividade, para alguma inovação. (Entrevista D15)

Há respostas que as instituições começam a dar porque são protocoladas, por exemplo, com a Segurança Social. Os acordos de cooperação dão uma capacidade financeira para conseguir dar uma determinada resposta que está tipificada. Eu acho que esse é um dos maiores entraves à inovação na área social. A instituição até pode ter a sua missão, só que às tantas é paga para fazer a mesma coisa que foi paga há 20 anos atrás para fazer e eu acho que as necessidades no nosso público alvo são crescentes, a nossa necessidade de especialização e de trabalho e desenvolvimento de outras áreas, continua a aumentar e muitas vezes o que se assiste é às organizações em alguns casos, que o público alvo não se adequa à resposta que existe. E eu acho que isto não faz sentido. (Entrevista D11)

Foram ainda referidos aspetos relacionados com algumas práticas de procura de protagonismo pessoal, por parte de alguns dirigentes, no sentido de obter uma boa imagem.

Há organizações que surgem com um cariz social importante, mas depois as pessoas, como seres humanos que são, às vezes distraem-se um bocadinho e acabam por tirar daí ganhos acessórios do ponto de vista pessoal. (Entrevista D5)

Os órgãos diretivos das instituições (...) confundem-se muitas vezes com as próprias instituições e não querem perder (...) estar na primeira fila do aplauso (...). (Entrevista D14)

Ao longo das entrevistas foram feitas algumas referências às relações com a comunicação social, sendo manifestada a ideia de que as organizações não investem muito nesta área, verificando-se maioritariamente uma exposição mediática negativa.

A comunicação social traz-nos muitas vezes só os maus exemplos. (...) Em todas as situações há gente honesta e desonesta. Os exemplos que aparecem na comunicação social são graves, mas eu tenho esperança que seja uma minoria. (...) Do que conheço

de outras organizações, há muito empenho em ajudar as pessoas, em procurar melhorar a vida das pessoas. (Entrevista D16)

Escândalos com organizações sociais embandeiraram telejornais durante semanas, mas transformações sociais que são provocadas pelas organizações sociais não abrem telejornais, nem são apresentadas na comunicação social. E tinham tanto a obrigação de comunicar essa realidade, como as outras. Acho que devem denunciar as outras, como é óbvio, mas sem pôr em causa um setor que é tão importante à sociedade portuguesa. (Entrevista D2)

1.2.3 Dimensões da prática de responsabilidade social nas organizações da economia social e solidária

Relativamente às dimensões da prática de responsabilidade social nas organizações de economia social e solidária, foram identificadas as quatro dimensões constantes do modelo de análise.

A dimensão com maior número de referências foi a das **responsabilidades sociais da organização na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral**, em particular o estabelecimento de relações colaborativas com outras organizações na comunidade. O trabalho em parceria facilita a abordagem às necessidades sociais e o acesso a recursos a que o trabalho de uma organização de forma isolada não permite responder.

No fundo (...) é a abertura para respondermos a outras solicitações e estarmos a trabalhar principalmente em parceria e com outras organizações, para responder de uma forma global a necessidades que a nossa intervenção profissional não nos está a permitir fazer. (Entrevista D11)

Este trabalho em parceria, inclui a relação com as empresas que, tendo de se pautar pela transparência dos apoios concedidos, é uma estratégia que permite complementar, no entender dos entrevistados, os recursos das organizações.

Recorremos muitas vezes a este lado dos outros de poderem, enquanto responsabilidade social, partilhar os recursos que têm e poder-nos ajudar (...), seja apoio em géneros, apoio financeiro, (...) apoios pontuais (...). (Entrevista D4)

Um dos entrevistados referiu ter a perceção de que algumas organizações acabam por prestar serviços de animação para as empresas já que, sendo muito solicitadas, acabam por desenvolver atividades que não lhes interessam estrategicamente. O facto de a empresa decidir que quer desenvolver determinada iniciativa e tentar encontrar uma organização onde isso se encaixe não seria responsabilidade social.

Responsabilidade social é haver uma resposta à medida, àquilo que uma determinada organização precisa. (Entrevista D11)

As questões relativas à minimização do impacto ambiental negativo assim como a potencial influência das organizações nas políticas sociais foram apenas referidas numa entrevista.

E depois se pudermos ser, de alguma maneira, influenciadores de algumas políticas sociais, se temos esse sonho, de com a nossa opinião e o nosso trabalho podermos influenciar de alguma maneira, às vezes consegue-se. (Entrevista D9)

Ainda no âmbito das responsabilidades sociais na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral, os entrevistados identificaram como práticas socialmente irresponsáveis uma atitude de fechamento para com outras organizações (*cada um ficar na sua casinha e ir para o seu casulo*- Entrevista D1), não utilizando os seus recursos para apoiar outras organizações ou desperdiçando-os.

Foi ainda referido por um dos entrevistados que se configura como uma prática socialmente irresponsável a criação de necessidades sociais pelas organizações no sentido de garantirem

a sua existência.

Ela [organização] só deve existir se a comunidade necessitar que ela exista. (...) Só devem existir enquanto forem necessárias e úteis, (...) ou seja, não devem perpetuar a necessidade de existir. Quando um problema está resolvido, a organização deve ir ao encontro de solucionar outros problemas e não tentar catapultar a necessidade, continuar a aumentar o problema, para continuar a aumentar a sua existência.
(Entrevista D15)

A segunda dimensão mais referida foi a das **responsabilidades sociais da organização na relação com o sistema-cliente**, nomeadamente com aspetos relativos ao compromisso que existe para com os utentes na resposta adequada às suas necessidades sociais e na implementação de ações concretas de apoio.

É o compromisso que temos para com os nossos utentes. É estar atento ao que eles necessitam. (Entrevista D3)

É desenvolver uma atividade em que o sucesso da organização é o sucesso de uma comunidade, ou seja, quanto mais forte estiver a comunidade, quanto mais forte estiver a pessoa, cidadã, mais forte é a instituição. (Entrevista D15)

Ainda nesta dimensão, os dirigentes consideraram que seria socialmente irresponsável ter uma postura assistencialista perante o sistema-cliente, estimulando a sua dependência.

Esta questão do assistencialismo, do retirar da responsabilidade das pessoas, acho que é um bocadinho irresponsável. (...) Se nós criamos dependências nas pessoas é uma tremenda irresponsabilidade. Se deixamos de conseguir dar aquela resposta, as pessoas ficaram completamente sem rede. (...) Nós não podemos criar necessidades, nós temos é que identificar necessidades e criar respostas. (Entrevista D16)

Mais residuais foram as referências às dimensões das responsabilidades sociais da organização na relação consigo própria e com os colaboradores.

Na dimensão das **responsabilidades sociais da organização na relação consigo própria**, os dirigentes referiram o planeamento estratégico como área de atuação, bem como práticas concretas como as reuniões de planeamento e partilha na organização.

Relativamente à dimensão das **responsabilidades sociais da organização na relação com os colaboradores**, foram referidos aspetos como: o cumprimento da legislação laboral; a implementação de processos rigorosos de recrutamento, no sentido de garantir a identificação dos colaboradores com a organização; e os cuidados com o bem-estar da equipa.

E devem ter essa responsabilidade social (...) internamente com as pessoas com quem trabalham e acho que as organizações às vezes se esquecem disso. Aquilo que somos para os outros sente-se internamente, quando não cuidamos bem da nossa equipa.
(Entrevista D5)

1.3 Perceções de responsabilidade social na atuação da organização

Num segundo momento das entrevistas procurou-se recolher as perceções de responsabilidade social dos dirigentes na atuação da organização, nas quatro dimensões do modelo de análise: responsabilidades sociais da organização na relação consigo própria, com os colaboradores, com o sistema-cliente e com a comunidade envolvente e a sociedade em geral. Apresentamos os resultados de seguida.

1.3.1 Responsabilidades sociais na relação da organização consigo própria

No que diz respeito às responsabilidades sociais da organização na relação consigo própria, todos os dirigentes afirmaram que as organizações possuem documentos de **planeamento e orientação estratégica**, como planos estratégicos e de atividades e manuais de procedimentos. Também se verificou a referência, em todas as entrevistas, à existência de

documentos de **execução e implementação de atividades**, como relatórios de atividades e relatórios de contas. São ainda utilizadas outras estratégias de planeamento e monitorização, como a realização de reuniões e outros encontros periódicos no sentido de partilhar as orientações estratégicas e de acompanhar a execução das atividades. Relativamente à avaliação, apenas um dirigente se referiu a este aspeto, indicando a avaliação do impacto da organização, como uma intenção a prosseguir a curto prazo.

Quando questionados em relação à existência de **sistemas de certificação**, verificou-se um reduzido número de organizações com a implementação destes sistemas (apenas 5 em 17 organizações, sendo que duas se encontram a preparar o processo de certificação). Um dos dirigentes referiu que a organização já tinha sido certificada por uma norma internacional numa das suas respostas sociais, mas quando tentaram alargar a certificação a outras respostas, o processo foi dificultado por questões financeiras e relativas às infraestruturas existentes e ao insuficiente envolvimento dos colaboradores, pelo que não conseguiram manter esta certificação. A maior parte dos entrevistados referiu que, apesar de não se encontrarem certificadas formalmente, as organizações que dirigem participaram num projeto liderado pela Câmara Municipal e financiado pela Iniciativa Comunitária EQUAL, que pretendia implementar sistemas de gestão de qualidade, que lhes permitiu desenvolver um trabalho interno de definição e estruturação de processos e procedimentos, que se mantém na atualidade. As organizações que são certificadas, são-no pelas normas ISO 9001, EQUASS e da Segurança Social.

Relativamente à **comunicação**, este aspeto foi referido, de forma espontânea por apenas três dos entrevistados. Numa das organizações, a comunicação é um dos eixos de intervenção no plano estratégico; noutra existe uma tentativa de integrar a transmissão da cultura organizacional da organização nas ações de comunicação desenvolvidas; por fim, um dos entrevistados mencionou o desconforto sentido pela organização quando utiliza meios de comunicação, pelo facto de se poder confundir como a procura de protagonismo. Foram mencionados como meios de comunicação a newsletter elaborada pela organização.

Quanto à **cultura organizacional e liderança**, cerca de metade das organizações referiu-se à missão, visão e valores como elementos estruturantes da intervenção da organização e valorizados pelos colaboradores. Em várias entrevistas, foi referido que a missão, visão e valores da organização estão integrados nos documentos de orientação estratégica. Foi também mencionado por vários dirigentes que sentem um alinhamento entre Direção e colaboradores relativamente à missão, visão e valores, sendo que todos conhecem e conseguem nomear estes elementos, o que acaba por reforçar a cultura organizacional.

Dá um lastro cultural na organização. (Entrevista D2)

Foram identificadas práticas de divulgação da missão, visão e valores e de reforço da cultura organizacional, como iniciativas de consolidação e celebração dos valores fundacionais da organização.

Nós decidimos (...) dar um tema geral que está a ser trabalhado ao longo de 7 anos, que são precisamente os valores da instituição. Todos os anos nós trabalhamos um valor diferente. Este ano estamos a trabalhar a confiança, que é um dos valores. (...) Para além de no nosso dia a dia estes valores estarem presentes, a questão da confiança traduz-se em pequenos gestos (...), tentamos desenvolver também atividades dirigidas e mais específicas em que se possa trabalhar esse valor. (Entrevista D10)

Relativamente aos **rituais** da organização, foram identificadas várias práticas, sendo frequente a realização de iniciativas como a celebração dos aniversários da organização, as festas de Natal e os encontros de colaboradores com os objetivos de estreitar as relações com a equipa, reforçar a liderança e consolidar a cultura organizacional. Três dos dirigentes afirmaram não existir uma tradição de comemoração do aniversário da organização.

No que diz respeito a **fundadores ou outras pessoas de referência**, a maioria dos entrevistados referiu a influência que estas figuras têm na vida da organização, quer estejam ou não presentes ou em funções na organização. Foram dados exemplos de fundadores e outras pessoas que tiveram um papel significativo na vida da organização do passado, em

Página 272 de 427

termos de orientação estratégica e de inovação social, das quais se procura perpetuar a memória, nomeadamente através da celebração de datas importantes da sua vida e a atribuição do seu nome a respostas sociais ou infraestruturas da organização. Relativamente às pessoas ainda em funções nas organizações, foram realçados aspetos como a sua presença em permanência e proximidade na vida da organização, bem como o carácter dinâmico e inspirador da sua liderança. Foram referidos casos em que a organização procura replicar boas práticas de outra organização em que teve origem e fundadores que são fortemente reconhecidos pelo sistema-cliente, na medida em que sempre estabeleceram uma relação de forte proximidade com os mesmos.

Do que foi abordado ao longo das entrevistas, as **lideranças** foram caracterizadas como tendo várias vertentes de orientação para a tarefa (definição de objetivos e implementação de atividades), para a relação (em particular com o sistema-cliente e os colaboradores) e para o coletivo (bem-estar da comunidade), considerando os entrevistados que existe uma boa articulação entre as várias lideranças nas organizações.

Por fim, foi referida a existência de **símbolos** da organização, ainda que com menor expressão do que os restantes aspetos, como brasões e logotipos, muitas vezes aplicados em estandartes, bandeiras e nas próprias fardas dos colaboradores. Estes símbolos facilitam a identificação dos colaboradores e do sistema-cliente com a organização, já que estes *sentem que fazem parte de algo* (Entrevista D15), reforçando, simultaneamente, a cultura organizacional.

A maioria dos colaboradores gosta de usar a sua farda com o seu símbolo. Tem orgulho. (Entrevista D9)

1.3.2 Responsabilidades sociais na relação da organização com os colaboradores

Quando questionados relativamente às práticas da organização na gestão de pessoas, 10 dos 17 dirigentes afirmaram que as organizações implementam **sistemas de avaliação de**

desempenho e de progressão na carreira. Dois dos entrevistados referiram que a organização que dirigem já implementou no passado estes sistemas, mas que dada a carga burocrática exigida e o carácter subjetivo da avaliação, sentiram que não traziam uma mais-valia, o que poderia inclusivamente ter consequências mais nefastas do que a não implementação dos mesmos. De qualquer forma, os dirigentes de organizações que não têm estes sistemas implementados consideraram que os mesmos são relevantes na vida da organização, sendo que quatro dos entrevistados afirmaram estar envolvidos na sua preparação.

No que diz respeito aos **sistemas de supervisão**, estes são inexistentes na maior parte das organizações. Dos 17 entrevistados, apenas 4 afirmaram que a organização que dirigem possui este tipo de sistema, sendo que numa delas, é apenas direcionado a uma das respostas sociais da organização, pelo que não abrange todos os colaboradores, nomeadamente os profissionais de Serviço Social. A supervisão é realizada por técnicos internos ou externos com formação em Psicologia e Terapia Familiar. A supervisão é direcionada para as situações de atendimento e acompanhamento do sistema-cliente, permitindo a discussão de casos no sentido de ultrapassar dificuldades específicas ou limitações sentidas pelos técnicos. Uma das organizações presta serviços de supervisão a outras organizações.

Um dirigente referiu que existem alguns colaboradores na organização com formação na área da psicologia, que procuram supervisão a título individual e de forma privada, que não é organizada ou paga pela organização, sendo que esta apoia estas iniciativas com a dispensa de horas de trabalho para a poder frequentar.

Os dirigentes referiram, no entanto, a existência de práticas informais de partilha e discussão de casos, geralmente realizadas entre pares no seio da organização, ou no âmbito de uma relação hierárquica, como é o caso da relação entre profissionais de Serviço Social e ajudantes de ação direta. Exemplos destas práticas informais são, a nível interno, a criação de momentos de partilha e discussão de casos, dificuldades e estratégias de intervenção nas equipas e encontros destas com a Direção (nomeadamente através de reuniões e de outras

sessões). Surgiu como frequente a dinamização destes momentos também por profissionais da área da Psicologia. Numa das entrevistas foi ainda identificada a existência de um plano interno de prevenção do *burnout* e de um assistente espiritual, que respondem às necessidades de partilha e discussão do trabalho realizado. A nível externo, foram referidas práticas como o contacto com outras organizações e profissionais, no sentido de apoiar a resolução de algumas situações, geralmente ao nível do aconselhamento em termos de procedimentos a adotar, sempre salvaguardando as questões da confidencialidade.

Apesar da importância destas práticas informais, estas não substituem, no entender dos entrevistados, a necessidade de sistemas formais de supervisão, tendo sido feitas algumas referências ao potencial de desenvolvimento de um sistema de supervisão que tem sido discutido na Amadora, que pudesse envolver e servir as várias organizações. Foi também sugerida a criação de uma bolsa de supervisores composta por técnicos das várias organizações do Município, com formação inicial nestas temáticas e que pudessem posteriormente realizar supervisão num sistema gerido pelas várias entidades, sem necessidade de recurso a entidades externas a esta área territorial.

Quanto às **relações na organização**, estas foram, de forma geral, consideradas como muito positivas, procurando os mesmos estabelecer relações democráticas e de grande proximidade com todos os colaboradores, baseando-se numa estrutura organizacional horizontal ou adhocrática, na medida em que foi referida, com frequência, a prática de delegação de poderes e tarefas. De forma mais pontual, foi referida a existência de alguns conflitos nas organizações entre colaboradores e coordenadores.

Em 10 das 17 entrevistas foram identificadas práticas com vista ao **desenvolvimento, bem-estar, motivação e coesão dos colaboradores**, consideradas fundamentais para a qualidade da intervenção.

Temos uma preocupação muito grande em manter as pessoas ativas, que vistam a camisola. (Entrevista D16)

A Direção e a Coordenação tentam sempre criar alguns mecanismos de motivação nas pessoas, que não se traduzem necessariamente na questão económica, mas nós tentamos dentro do possível, fazer muitas atividades para além daquelas que são planeadas, também a nível da própria dinâmica dos funcionários. (Entrevista D10)

Neste âmbito, foram dados exemplos de apoio à formação, quer externa (apoio financeiro ou dispensa de horas de serviço), quer interna (em alguns casos através de parcerias com parceiros locais), em áreas de interesse para a organização. Foi ainda identificada a realização periódica de atividades de desporto, lazer, aventura e de contacto com a natureza, a celebração dos aniversários dos colaboradores e a realização de reuniões, entre outras. Os dirigentes referiram também benefícios concedidos aos colaboradores, como a atribuição de cartões de saúde, o acesso com condições mais vantajosas a respostas da organização e a atribuição de cabazes alimentares.

Estes benefícios são particularmente relevantes no caso de **colaboradores em situação de vulnerabilidade económica ou social**, para os quais este apoio é fundamental. Neste sentido, foi referida por dois dirigentes, a existência de apoio a colaboradores que estejam a viver uma situação de vulnerabilidade económica ou social, nomeadamente através de apoio alimentar, económico e psicossocial, existindo mesmo numa das organizações, um gabinete de apoio ao colaborador. As situações de vulnerabilidade económica atingem, em particular, pessoas integradas em categorias profissionais com mais baixos níveis de remuneração. É o caso das ajudantes de ação direta, aspeto que preocupa vários dirigentes, considerando esta situação injusta, uma vez que não corresponde às competências exigidas e ao grau de responsabilidade inerente às funções desenvolvidas. Neste sentido, consideraram que seria necessário alterar as tabelas salariais destes colaboradores, sendo que dois dos dirigentes afirmaram que as organizações que dirigem pagam valores superiores à tabela salarial. Um dos entrevistados refere a necessidade de alteração das políticas do trabalho, mas também a responsabilidade da própria organização de alterar os pressupostos de gestão das pessoas.

Os baixos rendimentos que as pessoas auferem neste trabalho (...) pode inquinar muito aquilo que é o serviço aos outros, porque de facto são trabalhos em que é

Página 276 de 427

preciso uma grande disponibilidade, é preciso as pessoas (...) sentirem-se acolhidas.
(Entrevista D9)

No que diz respeito à **conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional**, foram também referidas preocupações pelos dirigentes, uma vez que existem organizações que, ao terem respostas que funcionam de forma contínua, exigem trabalho em horário alargado ou por turnos, o que pode dificultar esta conciliação. Os dirigentes referiram que se procura minimizar estes riscos, por exemplo, através da flexibilização possível do horário de trabalho, bem como dos cuidados na construção das escalas, levando em consideração compromissos familiares e o local de residência dos colaboradores, entre outros aspetos. Um dos entrevistados referiu que a organização reduziu o horário de trabalho de 40h para 35h semanais e outro que foi criada uma iniciativa que se realiza periodicamente na organização, que consiste num dia passado no local de trabalho pelos filhos dos colaboradores, no sentido de reforçar os laços familiares e valorizar as funções desempenhadas pelos pais e mães.

Isto começou precisamente porque a sensação que eu tinha era que muitas vezes nós sacrificamos a nossa família porque estamos a cuidar as famílias dos outros e senti que era muito importante os nossos filhos perceberem bem o valor das mães e dos pais. (Entrevista D11)

Quanto à **relação estabelecida com os colaboradores** e às estratégias de promoção da sua **participação na vida da organização**, foram destacados os encontros periódicos, reuniões internas das equipas e destas com a Direção e reuniões gerais, no sentido de tomar decisões participadas e não impostas. Os entrevistados referiram como principal área de estímulo à participação dos colaboradores o planeamento das atividades, uma vez que são os que se encontram mais próximos das realidades.

As decisões são tomadas em coletivo, às vezes mais unânimes, outras menos, umas mais consensuais, outras menos, mas tem de partir sempre das pessoas. (Entrevista D6)

1.3.3 Responsabilidades sociais na relação da organização com o sistema-cliente

Quando questionados relativamente ao **modelo de intervenção** utilizado com o sistema-cliente, vários dirigentes realçaram que este modelo é centrado na pessoa, *partindo de onde as pessoas se encontram* (Entrevista D16) e daquilo que é a sua definição do problema, no sentido de desenvolver uma intervenção multidimensional ou integrada.

Não é fazer modelos à nossa semelhança, porque aquilo que é certo para mim, pode não ser para eles. (Entrevista D17)

Foi referida, por dois dirigentes, a existência de estratégias de consolidação deste modelo, como a elaboração de planos individuais de atividades, que articulam várias respostas sociais da organização e a atribuição de um tutor (ainda em implementação) que funcione como gestor de caso na articulação de respostas sociais da organização para um mesmo sistema-cliente. Verificou-se a perceção de que estas estratégias contribuem para a alteração das perspetivas dos colaboradores dentro da própria organização, que passam a ter uma maior preocupação com a sua intervenção global e não apenas com a resposta social em que desenvolvem funções.

(...) o cliente está lá e vai-me pondo demandas (...) e eu vou de acordo com a minha possibilidade, alocando a esse cliente, as áreas de intervenção que eu tenho disponíveis. É um modelo a que nós chamamos centrado na pessoa (...). Não definimos objetivos para os nossos ateliers. Definimos objetivos para os nossos clientes. (Entrevista D2)

Foi abordado, ao longo das entrevistas, o desenvolvimento de uma **dimensão assistencial** da intervenção, apoiando o sistema-cliente nas suas necessidades básicas. Neste âmbito, a resposta mais comum nas organizações é o Banco Alimentar, tendo sido mencionadas outras práticas da organização como o apoio na compra de medicamentos e o apoio financeiro de emergência, nomeadamente através de fundos sociais, bem como o atendimento jurídico, o apoio psicológico e a mediação no acesso a consultas médicas de especialidade.

A maior parte dos dirigentes referiu que a organização procura responder às necessidades do sistema-cliente, trabalhando também no **desenvolvimento das suas competências**, particularmente quando este é uma pessoa ou uma família, o que se integra numa dimensão socioeducativa da intervenção. Este desenvolvimento de competências incide em competências pessoais, sociais e profissionais e é promovido através de ações diversas como o atendimento, as visitas domiciliárias a formação em sala, entre outras.

Foi referida, especificamente, a necessidade de se trabalhar na autonomia do sistema-cliente, prevenindo um relacionamento continuado de dependência, ainda que a relação entre as organizações e os profissionais que nelas colaboram e o sistema-cliente se mantenha, mesmo quando já não existe um processo de intervenção direto.

O objetivo do nosso trabalho é, exatamente, autonomizar as pessoas, evitando criar dependências. (...) Temos de estar muito atentos para não desresponsabilizar as pessoas. (...) Nós não podemos tomar conta da vida das pessoas. Os problemas não são nossos, a nossa função é procurar ajudá-los a encontrar o caminho para a solução possível para os seus problemas. (...) (Entrevista D16)

Eu acho que nós devemos (...) ser temporários na vida da pessoa, ou seja, nós vamos atuar durante um determinado período de tempo que a pessoa precisa para ultrapassar as dificuldades (...) e queremos facilitar os processos para que a pessoa aprenda e desenvolva as ferramentas que precisa para ser autónoma e para continuar o seu caminho. Isso não quer dizer que a porta se feche quando isso acontece. (...) Há uma identidade que se cria, ligada à organização, que não tem a ver com o facto da pessoa estar dependente da organização, mas com o facto de saber que há ali uma porta aberta e há ali um recurso, ao qual a pessoa pode recorrer se voltar a ter dificuldade (...). Nós temos famílias com quem já trabalhamos há uns anos atrás, que mantêm esta ligação e (...) é sempre para nos contarem as coisas boas que acontecem. Sempre que estão a celebrar alguma coisa fazem questão em ligar às pessoas e partilhar. Um dos fatores principais é as pessoas terem a noção de que há aqui alguém que vai valorizar essas conquistas. (Entrevista D11)

A **dimensão sociopolítica** da intervenção foi a menos abordada e só o foi espontaneamente em duas das entrevistas, em que se considerou que o papel da organização é o de ser *facilitador da mudança* (Entrevista D11) e de transmitir informação ao sistema-cliente, no sentido de que este possa ter consciência dos seus direitos e deveres.

Quando fizemos a certificação, a questão de criarmos os contratos, os regulamentos de forma muito explícita entre os direitos e os deveres, veio de facto permitir às pessoas que elas percebessem que de facto isto é um direito que elas têm. (Entrevista D9)

Das entrevistas realizadas retém-se a ideia de que a situação do sistema-cliente é, frequentemente, de grande vulnerabilidade, por exemplo, sofrendo de discriminações múltiplas, o que leva a que a intervenção se direcione, com maior intensidade, para a satisfação de necessidades básicas. Esta discriminação verifica-se não apenas na relação estabelecida com a comunidade envolvente, mas também por vezes naquela que se desenvolve com as próprias organizações sociais e seus profissionais.

O VIH Sida continua a ser alvo de grande discriminação e nós trabalhamos com pessoas com VIH, que também são africanos, que também são alvo de discriminação, que também são pobres, e a pobreza é alvo de discriminação, que também são muçulmanos, que também são toxicodependentes e também são trabalhadores do sexo e também são... (Entrevista D16)

Por outro lado, o facto deste sistema-cliente ser alvo de intervenção, também com frequência, por um longo período e de forma simultânea por várias entidades e a acessibilidade da informação acerca dos direitos, leva a que este desenvolva, no entender de alguns entrevistados, a um discurso centrado nos seus direitos e a uma postura de vitimização. Isto pode conduzir a uma desresponsabilização e limita uma intervenção direccionada ao seu *empowerment*. Foi referida, por uma organização, a tentativa de identificar potenciais líderes na comunidade, ainda que se manifeste a dúvida relativamente ao impacto da atuação que se desenvolve em termos de *empowerment*.

Esta comunidade às vezes põe-se mais do lado dos direitos, do desgraçadinho e não é fácil. Mas de alguma maneira tentamos, principalmente com alguém que nós vejamos que é líder. Tentamos puxar por aí e atrás disso vir a restante comunidade. Mas não sei se fazemos muito. (Entrevista D16)

Verificou-se, de forma geral, um bom **relacionamento com o sistema-cliente**, existindo atitudes diversificadas do sistema-cliente, desde situações em que este, apesar de ter necessidades sociais concretas não as expõe (geralmente por vergonha), a outras em que este procura manipular as regras das medidas de política social e das organizações em seu proveito. Neste sentido, a relação de proximidade estabelecida com as organizações, facilita o diagnóstico e a resposta às necessidades do sistema-cliente, bem como a participação do sistema-cliente no seu próprio processo de intervenção.

No que diz respeito ao **envolvimento do sistema cliente nos processos de gestão e decisão da organização**, a maior parte dos entrevistados referiu que esse envolvimento é menos concretizado, ainda que sejam utilizadas estratégias de participação em atividades da organização, bem como práticas de auscultação informal, por exemplo no decurso de iniciativas desenvolvidas pela organização e no envolvimento de grupos representativos do sistema-cliente. Isto para além do cumprimento de procedimentos legais, quando o sistema-cliente é simultaneamente associado, como é o caso da convocação para Assembleias Gerais. Foram ainda identificadas outras práticas, nomeadamente a representação da organização por parte do sistema-cliente em iniciativas externas, a promoção do voluntariado destas pessoas em respostas sociais da organização e, sempre que possível, a sua contratação e a criação de grupos de utentes, envolvendo-os para além de uma prestação de serviços, na avaliação das respostas sociais e da satisfação global com a organização.

Com coisas muito simples, começámos a fazer que as pessoas se sentissem como parte de uma comunidade. Não iam apenas ali para receber o cheque. (Entrevista D15)

Três dos entrevistados referiram que a organização tem sentido dificuldades no envolvimento do sistema-cliente, que se relacionam com um reduzido desenvolvimento de competências de cidadania, em articulação com características culturais específicas, nomeadamente: a escassa participação no movimento associativo, o que se manifesta numa atitude de passividade, assumindo-se o sistema-cliente como um mero recetor de serviços; a falta de uma visão global e crítica por parte do sistema-cliente relativamente à atuação da organização (por exemplo, concentrando-se no facto da comida disponibilizada pela organização ter pouco sal); e a ausência de treino de competências para a participação. Neste último aspeto, um dos entrevistados referiu que, em processos de auscultação realizados pela organização, já aconteceu as pessoas não encararem de forma positiva a utilização de dinâmicas de envolvimento (por exemplo, uma atividade de auscultação que utilizou a colocação de sugestões em *post-its* foi interpretada como se o sistema-cliente estivesse a ser tratado como criança na escola e a colocação de uma caixa de sugestões à entrada da organização, foi associada a uma caixa de donativos). Nesta entrevista foi também referido que se sente por vezes, que as pessoas só participam se são obrigadas ou por respeito aos profissionais, o que não se configura como a motivação mais enriquecedora quer para os próprios, quer para as organizações envolvidas.

Por fim, ainda no âmbito das responsabilidades da organização na relação com o sistema-cliente, quando questionados acerca da existência de potenciais **conflitos entre estas responsabilidades e as orientações das políticas sociais**, todos os dirigentes afirmaram existir este tipo de conflitos, nomeadamente pela **rigidez dos procedimentos administrativos**. Foram dados exemplos como as dificuldades no pedido de isenção de pagamento de taxas moderadoras, quando as pessoas não têm rendimentos e não entregam IRS, a falta de flexibilidade nos horários da formação profissional, facilitadora da conciliação com a vida pessoal e familiar, a dificuldade de aprovação de alterações na via pública e a carga burocrática na avaliação dos projetos, a definição de alguns conceitos que influenciam o acesso a medidas de política social, como o de agregado familiar e a definição de critérios de transporte de doentes.

Relativamente às respostas sociais em que possam existir mais conflitos entre as responsabilidades sociais na relação com o sistema-cliente e as orientações das políticas sociais, o exemplo mais referido foi o do Serviço de Apoio Domiciliário, já que os critérios de comparticipação pela Segurança Social são bastante rígidos em termos do número e tipo de serviços a prestar e do número de utentes por profissional, o que condiciona a satisfação das necessidades efetivas das pessoas, bem como o desenvolvimento e sustentabilidade financeira das organizações.

Outro aspeto referido foi a assunção de uma **postura burocrática** particularmente pelas entidades públicas da Administração Central, de imposição e não de colaboração com as organizações da economia social e solidária, o que frequentemente conduz à desadequação dos tempos de resposta às situações, ou seja, à resolução de alguns problemas fora do tempo que seria considerado útil para as pessoas.

O que eu acho que é mau nestas entidades é que vêm sempre na base da imposição, do quero, posso e mando. Não vêm naquela posição, embora lá construir juntos, o que é que a gente pode fazer aqui para melhorar? (...) Nunca há esta postura de construção. Há muito esta postura sempre da imposição, da lei, da regra, da norma.
(Entrevista D16)

Um dos entrevistados associou esta postura ao facto de as entidades públicas privilegiarem critérios de eficiência económica em detrimento das necessidades sociais efetivas, olhando as pessoas como únicos responsáveis pelas situações em que se encontram e revelando falta de consciência acerca dos constrangimentos estruturais que se encontram também na origem destas mesmas situações. A procura da eficiência económica e a falta de análise estrutural levam a que as pessoas vejam agravada a sua situação de vulnerabilidade.

Em termos do RSI, o que a Segurança Social quer com estes protocolos, nós sentimos claramente isso, é cessar prestações. (...) A vida das pessoas não é com esta miserável prestação que muda. Em termos da escolaridade, nós se fossemos olhar para a questão do absentismo daquela criança que nós estamos a acompanhar como do

meu filho, eu tinha de lhe cessar a prestação, porque o meu filho falta uma vez no ano (...). Aquela criança é o contrário. Se foi duas vezes naquela semana à escola, é muito importante, porque ela não punha lá os pés. (...) E depois esquecem-se que (...) a prestação cessa, mas esta criança nunca mais é acompanhada por ninguém. Mas isso já não é problema. Isso para a nossa coesão social e para a nossa vida em sociedade não tem problema nenhum, porque deixou de receber o RSI, porque isso é que é importante. Não está a gastar os nossos impostos. (...) É como se o RSI fosse como um produto cif, em que a gente põe as coisas na máquina e as pessoas ficam lavadinhas. Isto são coisas estruturais. (...) E depois o que nos dizem é que nós somos muito protecionistas, isto não tem nada a ver com o proteger, tem a ver com o compreender que a pobreza e a exclusão social são um problema social. (Entrevista D6)

Um outro aspeto referido pelos entrevistados foi o da **desadequação das respostas sociais existentes** às necessidades efetivas das pessoas, pela falta de conhecimento de quem concebe as políticas e o distanciamento existente entre estes e quem as executa.

Às vezes as políticas não estão adaptadas (...). Nós trabalhamos com a população idosa, que é uma população muito vulnerável. Pegando, por exemplo, na questão do Regime de Proteção de Dados, eu tenho neste momento de solicitar consentimento para tudo o que os utentes fazem. (...) Eu tenho de estar salvaguardada em termos da minha intervenção (...). Dar papéis para assinar, quando a maior parte dos utentes se calhar não vai perceber o que está escrito naquele papel (...). Há aqui uma dificuldade a nível da perceção (...). (Entrevista D10)

As linhas orientadoras estão completamente desfasadas da realidade. Não há um conhecimento de quem decide, de quem traça as linhas orientadoras que não tem um conhecimento real daquilo que se passa. Está muito distanciado das organizações e das próprias famílias. Isso é uma dificuldade imensa. (...) O que se sente muito é que quando muda a política, mudam as linhas orientadoras. (...) Quem está no terreno não é ouvido. (...) Depois o que acontece é que as coisas estão desfasadas e não são

Página 284 de 427

possíveis de aplicar ou se são aplicáveis são com muita dificuldade e com muito esforço das organizações. (Entrevista D7)

Na opinião de dois dos entrevistados, a desadequação das políticas dá-se também, por via das opções estratégicas realizadas em termos das dimensões de intervenção, por vezes de base assistencialista e até conflituantes com a própria visão e missão da organização, que podem condicionar a qualidade da intervenção. Neste sentido, um dos entrevistados referiu que se sente com frequência a lidar com uma *parede de cimento*, já que as entidades públicas não valorizam alguns aspetos estratégicos (Entrevista D6).

Eu, em determinados momentos, sinto que as políticas sociais não ajudam a olhar para a pessoa, como a nossa missão a revê. (...) Por exemplo, uma das coisas que a mim me chocou imenso foram as questões das cantinas sociais, que foi uma medida de política social que, de facto, não tinha muito a ver com a nossa forma de estar, nem de olhar para as pessoas. Nessa medida sempre demonstrei o meu desagrado. Esse é um exemplo de uma política social que eu acho que vem em desacordo com aquilo que é a nossa missão, até os nossos valores. (Entrevista D9)

A dispersão vai reduzir a qualidade da intervenção. Eu tenho uma equipa especializada que, em vez de estar focada em fazer verdadeiramente a diferença e a conseguir provocar a mudança sustentável com 60, anda no “toca e foge” com 500. (Entrevista D11)

Neste âmbito, a resposta de Serviço de Apoio Domiciliário foi novamente referida como uma área em que a medida se encontra desadequada das reais necessidades das pessoas, ao não valorizar alguns serviços como realizar compras, transportar os utentes à instituição, entre outros.

Simultaneamente, existe, no entender dos dirigentes, **falta de investimento em respostas sociais inovadoras**, que saiam da tipologia em que geralmente se concentram os acordos de cooperação com a Segurança Social. Um dos exemplos dado por um dos entrevistados foi a

criação de Repúblicas para pessoas idosas, como forma de dar resposta a necessidades sociais emergentes a curto e médio prazo, que não se estão a conseguir antecipar.

Esta falta de investimento inclui a falta de financiamento, que torna difícil garantir a sustentabilidade financeira da intervenção, pela grande vulnerabilidade apresentada pelo sistema-cliente e pelos recursos especializados que exige. As fontes de financiamento existentes, condicionam muitas vezes, a apresentação de propostas de intervenção, pela sua excessiva tipificação, por vezes com ações não coincidentes com o que seria mais adequado ao sistema-cliente.

Eu acho que esse é um dos nossos pontos fracos, que é o conseguir captar financiamento para aquilo que consideramos que é importante fazer e o que acabámos por fazer muito foi candidaturas (...). E as candidaturas para mim têm uma limitação muito grande, que é as candidaturas estão muito tipificadas em relação aquilo para que te estás a candidatar e muitas vezes tu tens a noção de que o que é necessário não é exatamente aquilo, mas vais fazer a candidatura para conseguires ter suporte para poder manter a intervenção com aquele público-alvo. (...) A limitação que eu sinto é ter os recursos financeiros suficientes para conseguir pagar principalmente as pessoas que estão no terreno a trabalhar. (Entrevista D11)

Quando questionados relativamente às **estratégias que utilizam para ultrapassar estes conflitos e limitações**, foi referida pela maioria dos dirigentes a tentativa feita pela organização de complementar a cobertura das medidas e respostas sociais, quando estas se revelam insuficientes ou desadequadas. Nesse sentido, acabam por tentar dar algum tipo de resposta a pessoas que se encontram fora dos critérios de elegibilidade das medidas de política social, disponibilizam apoios económicos e outros recursos em situações de emergência social, desenvolvem trabalho colaborativo com outras organizações (por exemplo, através da participação no Conselho Local de Ação Social), reúnem recursos com o apoio de grupos da comunidade e vão além do exigido em termos técnicos nas respostas sociais, sempre com o objetivo de dar a melhor resposta possível às pessoas.

É tentar, de alguma forma, arranjar recursos a nível da comunidade quando não possuímos esses recursos, mas também nem sempre é possível. (...) E às vezes indo para além do que é suposto. Aquilo que nós queremos é que o utente tenha o seu bem-estar assegurado ao máximo, independentemente de haver recursos ou não. Tenta-se contornar de alguma forma. (Entrevista D10)

Por exemplo, na ausência de um enfermeiro que possa ir a casa do utente medir os diabetes, nós estamos a fazer isso, sabendo nós que não sabemos se devemos fazer bem ou não, se é bem função nossa ou não, (...) estamos nós a ir buscar os médicos ao Centro de Saúde para casa dos utentes (...). E fazemos isto porque achamos que o utente precisa, que tem esse direito e vê-se privado (...). Nós quase que somos obrigados a criar uma relação pessoal com os serviços (...), aquilo que sinto é que há boa vontade, (...) há é limitações políticas e de recursos que não permitem que as coisas aconteçam da maneira mais adequada. (Entrevista D9)

Nós não nos limitamos a cumprir com os padrões que a Segurança Social exige para as equipas RSI, ou seja, como também temos a estrutura da organização, os beneficiários RSI passam a fazer parte de toda a nossa estrutura e a partir daí nós conseguimos trabalhar com eles na dimensão da saúde, na dimensão da educação, na dimensão da habitação e só depois é que vamos resolver as questões sociais (...). (Entrevista D15)

Numa das entrevistas surgiu ainda a referência à influência da **atitude dos profissionais** envolvidos nos processos de implementação das políticas sociais, já que a resolução de algumas situações, pode ser conseguida através da utilização de um poder de discricionariedade dos mesmos, compatível com a legislação vigente.

(...) as exceções sempre existem. Se os profissionais estiverem sensibilizados, muitas vezes dá-se a volta. (...) O desempenho dos profissionais é a primeira barreira de todas as pessoas em situação de vulnerabilidade. Porque as regras contornam-se. As informações servem para a gente justificar as coisas. (Entrevista D16)

Dos aspetos mencionados, verificou-se, de qualquer forma, que se opta na maior parte dos casos por estratégias mais viradas para a adaptação aos constrangimentos colocados pelas políticas sociais, do que para a transformação dessas mesmas políticas.

1.3.4 Responsabilidades sociais na relação da organização com a comunidade envolvente e a sociedade em geral

No que diz respeito às responsabilidades sociais da organização com a comunidade envolvente e a sociedade em geral, os entrevistados afirmaram estabelecer, de forma geral, um bom **relacionamento com outras entidades no Município**, participando em projetos em parceria com financiamento público e em redes de organizações (todos participam na Rede Social e foi também dado o exemplo de participação na REAPN). Existe uma valorização dessa participação, ainda que alguns dirigentes tenham afirmado que a colaboração entre organizações poderia ser aprofundada. A maior parte dos dirigentes considerou que o trabalho colaborativo desenvolvido na Amadora é um trabalho com um impacto positivo na intervenção social desenvolvida, existindo organizações e, dentro destas, pessoas de referência, com que articulam com regularidade e eficácia.

Este Concelho é um Concelho muito pequenino em termos de metros quadrados, mas é um Concelho muito rico em parcerias. (Entrevista D4)

O Concelho da Amadora tem uma cultura de trabalho em rede, muito diferente de qualquer outro Concelho. Na minha opinião é onde melhor se trabalha a questão da rede e eu tenho a oportunidade de trabalhar noutros Concelhos. (...) Rapidamente se consegue ter uma estrutura que dê resposta a uma situação concreta. (Entrevista D17)

Destaca-se o trabalho com parceiros formais, como a Segurança Social, o Instituto de Emprego e Formação Profissional, a Comissão de Proteção de Crianças e Jovens, a Câmara Municipal da Amadora e as Juntas de Freguesia, bem como os agrupamentos de escolas e

escolas profissionais, fundações do setor empresarial e outras organizações da economia social e solidária.

Quanto ao **relacionamento com organizações da economia social e solidária**, este foi, em geral, considerado positivo, sem uma atitude competitiva, tentando *fazer o melhor, não para ser os melhores, mas servir melhor quem está connosco* (Entrevista D9). Um dos exemplos referidos foi a constituição de um grupo pelos Centros Sociais e Paroquiais da Vigararia da Amadora, em que se está a tentar desenvolver um sistema de avaliação de desempenho que possa ser comum às várias instituições. Outro exemplo, foi o da criação de uma Comissão constituída por várias organizações num Bairro, no sentido de melhor responder às necessidades da comunidade. Três dos entrevistados identificaram ainda práticas das organizações que dirigem de apoio a outras organizações, como a prestação de serviços de alimentação aos utentes, o patrocínio de atividades desportivas e a cedência de transporte.

Existem, contudo, aspetos que os dirigentes entrevistados identificaram como de potencial melhoria, já que consideram que existem situações de grande fechamento destas organizações, com pouco envolvimento nas suas instituições representativas (confederações, federações, uniões) e na organização da intervenção social a nível municipal, que poderia potenciar a criação de serviços partilhados entre organizações (por exemplo em termos da gestão de frotas e de serviços de lavandaria e alimentação) e a especialização das organizações por áreas de intervenção e respostas sociais. Foram ainda referidos os efeitos da falta de autonomia e de delegação de poderes nas organizações, aspeto particularmente sentido nas reuniões de parceiros, o que compromete a eficácia das mesmas, já que as decisões têm frequentemente de ser adiadas, pelo que se passa a considerar algumas reuniões como uma *perda de tempo* (Entrevista D3).

Relativamente ao **relacionamento com entidades da administração pública local**, os dirigentes afirmaram, de forma geral, que estas são também positivas, sendo realçado o trabalho que a **Câmara Municipal** desenvolve. Na sua perspetiva, este muito tem contribuído para o bom relacionamento entre organizações no Município, promovendo também a participação das empresas numa vertente social de atuação no Município. Foram

referidas práticas como o estabelecimento de protocolos entre a Câmara Municipal e as organizações, por vezes envolvendo a cedência de instalações e a dinamização da Rede Social, que permitem apoiar o processo de intervenção no Município.

A Câmara Municipal tem sido, nesta matéria, um agente importante (...). O Concelho da Amadora tem um âmbito social e uma Rede Social de grande suporte para algumas famílias e tem colmatado aqui algumas destas falhas (...). (Entrevista D9)

Um dos aspetos apontados com menos positivos na intervenção da Câmara Municipal foi o facto de esta assumir o desenvolvimento de intervenção direta com a população, quando poderia descentralizá-la através das organizações.

A **relação com as Juntas de Freguesia** foi também, em geral, considerada positiva, ainda que mais difícil do que com a Câmara Municipal. Ao longo das entrevistas, foi referida a diversidade das experiências de parceria com estas entidades. São aspetos mais positivos desta relação a articulação estabelecida na intervenção junto do sistema-cliente e a abertura das pessoas que nelas trabalham. Os aspetos que foram destacados como menos positivos, relacionam-se com o cariz mais restrito, do ponto de vista territorial, da sua intervenção, o que pode levar à fragmentação da mesma, sem levar em conta a realidade global do Município.

No que diz respeito ao **relacionamento com as empresas**, foram referidas algumas exigências nesta colaboração, já que a linguagem utilizada pelas empresas e organizações da economia social e solidária é diferente e a perceção que as empresas têm destas organizações é, frequentemente, redutora, assente numa perspetiva de grande vulnerabilidade económica e de degradação das suas infraestruturas, o que condiciona a colaboração para a qual se disponibilizam.

A área empresarial tem uma linguagem diferente do social. E é importante haver aqui o casar das coisas. (Entrevista D1)

Sermos recetores de responsabilidade social das empresas é uma coisa com que eu tenho cada vez mais dificuldade e isto pode parecer paradoxal porque (...) muitas vezes quando as pessoas nos batem à porta estão à procura de uma instituição que tenha os prédios a cair, as paredes por pintar e as instituições sociais não podem ser isto. As empresas não podem olhar para as organizações sociais como organizações que não são bem geridas e que precisam do apoio das empresas para pintar paredes. (...) [As empresas] estão sempre a pensar que o setor social é um setor precário (...) com equipamentos muito pobres, muito degradados e que precisam de muito apoio físico e financeiro. De facto, precisam, mas não precisam só disso. Precisam que a sociedade conheça o seu trabalho e leve essa mensagem para fora. Eu não tenho dificuldade que as empresas entendam isto, mas tenho sempre de decodificar (...), porque a primeira ideia é que acham que têm de nos pintar uma sala. (Entrevista D2)

Numa das entrevistas um dirigente referiu que sente que, na maior parte das vezes, mais importante que o apoio financeiro por parte das empresas, é o seu compromisso, pelo que procuram estabelecer uma relação de confiança em que todos ganhem, ou seja, a um contributo de uma empresa, deve corresponder um contributo da organização, de que é exemplo, a cedência de infraestruturas em troca de donativos.

Para elas [empresas] serem nossas parceiras nós tínhamos de lhes dar algo. Para além de relação, tínhamos de lhes dar confiança. (...) Nós não vamos de mão estendida. Vocês dão-nos isto e nós em troca damos aquilo. (Entrevista D15)

A maior parte dos dirigentes identificou como práticas mais frequentes de colaboração, os donativos e patrocínios (monetários e em produtos e serviços), que permitem muitas vezes consolidar a sustentabilidade financeira das organizações, sendo esta relação também importante na integração socioprofissional de pessoas em situação de vulnerabilidade social.

Em casos pontuais, os dirigentes referiram alguma dificuldade na implementação de trabalho colaborativo com empresas, pelo facto de trabalharem com um sistema-cliente estigmatizado socialmente, como é o caso das pessoas infetadas por VIH e da comunidade

cigana. Vários dirigentes consideraram que as organizações que dirigem não têm ainda uma estratégia de envolvimento consolidada com as empresas, uma vez que ainda não investiram o suficiente nesta área ou que esta colaboração é ainda realizada de forma pontual.

Quando questionados acerca da **influência** que a organização tem **no processo de construção, implementação, monitorização e avaliação das políticas sociais**, a maioria dos entrevistados apresentou uma perceção de reduzida influência a nível nacional, quer pela indisponibilidade dos decisores políticos, quer pela falta de investimento da organização nesse processo, sentindo que esta influência tem vindo a diminuir ao longo do tempo.

Se calhar também nunca tentámos. (...) Muitas vezes somos chamados para dar um testemunho, para falar, mas também não sei se há muito esse querer (...). Não sei se lutamos muito por isso. (Entrevista D13)

Eu acho que o poder de influenciar as políticas públicas já tivemos mais do que temos hoje, nas instituições no seu todo. Hoje em dia, pós-troika, todos nós, independentemente de qual é o Governo que está ou ideologia que está em voga, ficámos desafiados a fazer mais e melhor com o que temos e superarmo-nos, o que foi fantástico. Mas ficámos muito subservientes à decisão política. (...) Hoje em dia as instituições reclamam menos, são menos defensoras dos direitos dos clientes do que já foram, se calhar porque já têm alguns direitos mais conquistados, não direi que não, mas acho que nós trabalhamos menos para transformar a política e trabalhamos mais na adaptação e na resolução do problema no dia a dia e acho que perdemos um bocadinho esta ideia. (Entrevista D2)

Os entrevistados que referiram que as organizações que dirigem procuram influenciar as políticas sociais à escala nacional, apresentaram **estratégias** como a elaboração de recomendações que fazem chegar aos decisores políticos e, de forma residual, a participação em grupos de trabalho promovidos pela Administração Central e em redes nacionais, como é o caso do Fórum de Governação Integrada (Govint) e a disseminação dos resultados da sua

intervenção junto de outras organizações, o que tem conduzido à melhoria de diversos elementos das medidas de política social.

Esta influência é considerada pelos entrevistados superior na escala local, através da já referida participação em Redes locais, como a Rede Social e o Núcleo Local de Inserção e da iniciativa da Câmara Municipal em estabelecer contacto com os decisores políticos.

Nós podemos a nível nacional não ter esta consciência do nosso contributo, (...) mas penso que temos sempre um peso. Enquanto instituições houve reuniões promovidas pela Câmara Municipal com o Instituto de Segurança Social, para alteração do Serviço de Apoio Domiciliário. (Entrevista D4)

Também a participação em entidades representativas das organizações da economia social e solidária foi referida como uma forma privilegiada de influenciar as políticas sociais, ainda que não exista, por vezes, uma real noção da influência destas entidades naquelas políticas e que estas não se renovem com a regularidade desejável, em termos dos seus dirigentes.

Via Centro Português das Fundações estamos a organizar um grupo para participarmos também naquilo que são os acordos e a negociação dos protocolos de cooperação. Estamos aí neste momento a tentar encontrar um espaço, encontrar um momento para fazermos ouvir a nossa voz. Com base nessa relação, temos participado, quando os Decretos-Lei e as políticas estão em tempo de consulta pública, habitualmente fazemos chegar a nossa voz, que vale o que vale (...). (Entrevista D2)

Ainda na dimensão das responsabilidades sociais da organização na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral, questionaram-se os entrevistados acerca da implementação de **práticas de minimização do impacto ambiental negativo**, sendo para a maioria uma área de atuação da organização que carece ainda de substancial melhoria. As organizações que têm uma maior intensidade de atuação na área ambiental, referiram, como motivações para a mesma, o facto de existirem impactos positivos quer para o ambiente, quer para a organização, em termos de redução de custos.

A prática ambiental mais referida nas entrevistas foi a da redução e separação dos resíduos (papel, plástico e vidro, óleos alimentares usados, pilhas), sendo que todos os dirigentes referiram que as organizações em que trabalham o fazem. A grande maioria dos dirigentes referiu ainda que a organização realiza com frequência ações de educação ambiental junto do sistema-cliente e, por vezes, dos colaboradores (por exemplo, campanhas de sensibilização para a poupança energética, ateliers de reciclagem de materiais, entre outras).

Foram ainda identificadas outras práticas, ainda que pouco frequentes nas organizações inquiridas, nomeadamente nas áreas da eficiência energética (instalação de painéis fotovoltaicos, instalação de painéis solares para aquecimento das águas e a instalação de lâmpadas LED) e do voluntariado, através da doação de árvores na sequência dos incêndios mais recentes em Portugal. Numa das organizações existe um responsável pela área ambiental na organização e prevê-se a médio e longo prazo a renovação da frota automóvel com a aquisição de viaturas elétricas.

Uma das áreas em que algumas organizações consideraram ser de maior impacto ambiental negativo (nomeadamente as que têm respostas direcionadas a crianças e pessoas dependentes), mas também de maior dificuldade em termos de gestão, é a reciclagem das fraldas, pelo elevado custo que as organizações não conseguem suportar.

Relativamente à **inovação**, apenas um entrevistado se referiu espontaneamente a estas questões, realçando o potencial das organizações da economia social e solidária no desenvolvimento de novos modelos de intervenção e respostas sociais, que permitam antecipar necessidades e dar uma resposta mais adequada à complexidade crescente dos problemas sociais.

Relativamente ao contributo da organização para a **mudança social**, os dirigentes identificaram impactos positivos da atuação da organização, essencialmente na mudança microsocial, centrada no sistema-cliente, em geral uma pessoa ou um agregado familiar. As mudanças que foram destacadas pelos entrevistados relacionam-se com o aumento dos níveis de bem-estar e de qualidade de vida e o fortalecimento das redes sociais do sistema-

cliente, que se refletem na relação que este estabelece com a comunidade, nomeadamente contrariando percursos de dependência de benefícios sociais.

Com o nosso público-alvo eu acho que a transformação que nós ajudamos a operar nas pessoas com quem estamos a trabalhar, vai fazer com que estas pessoas passem a ser membros produtivos e úteis da sociedade em que vivemos. Se não houvesse esta intervenção estas pessoas iriam continuar a depender da sociedade para sobreviver, sem estar a dar um contributo ativo, em termos de economia, em termos sociais. (Entrevista D11)

Acho que contribuímos muito (...). O que nós sentimos é que fazemos a diferença na vida das pessoas e na sociedade em que estamos inseridos, porque se nós conseguirmos mudar algumas mentalidades e comportamentos e se conseguirmos que estas famílias não vivam de apoios económicos e possam ter outras oportunidades, eu acho que estamos a fazer o nosso caminho. (Entrevista D17)

Dar resposta a uma mãe que quer trabalhar e se não fosse a instituição estar lá para receber ao custo que ela pode pagar (...), só isso já muda qualquer coisa na vida das pessoas e, se muda na vida das pessoas, muda na vida da sociedade, muda na vida daquela criança, daquela família. (...) Acaba por ter grandes resultados na vida das pessoas e na sua relação com a sociedade. (Entrevista D9)

Nestes aspetos, observou-se a tendência, de alguns dirigentes, de considerar o sistema-cliente como alguém sobre o qual se tem de intervir, no sentido de alterar comportamentos menos adequados e torná-lo um elemento produtivo, estando implícita a noção de que este exerce um certo peso na sociedade com a sua situação. Esta ideia revela, implicitamente, uma certa unilateralidade do processo de intervenção social, visto mais como uma atuação sobre do que uma atuação com este mesmo sistema-cliente.

De qualquer forma, os entrevistados consideraram as mudanças sentidas em termos individuais, como sendo da responsabilidade conjunta da organização e do sistema-cliente, sendo qualificadas pelos próprios dirigentes como sendo mudanças com reduzida

Página 295 de 427

abrangência, mas com grandes repercussões na vida das pessoas e da comunidade envolvente e da sociedade em geral.

A nossa influência é pequenina, não só a nível das gerações que felizmente em algumas se inverteram os percursos, mas (...) tem a ver com as pessoas. Nós contribuímos, estamos ao lado da pessoa para ajudar a construir um caminho e houve pessoas que aproveitaram e outras não. (Entrevista D6)

Foram ainda referidas pelos entrevistados, **mudanças à escala organizacional**. Por um lado, reconheceram mudanças na própria organização, em particular na relação estabelecida com a comunidade, em termos de abertura e de imagem junto desta. Por outro lado, identificaram ainda mudanças que decorrem da sua influência junto de outras organizações, essencialmente por via da disseminação dos resultados da intervenção que desenvolvem a nível nacional e internacional, da participação na formação de outras organizações em termos de metodologias de intervenção e dos efeitos sobre os processos de decisão de outras entidades, como é o caso dos Tribunais.

Outra forma que nós temos de plantar algumas destas sementes, e de ajudar e de operar esta transformação é ao nível das pessoas que estão a trabalhar com este público-alvo. E achamos que assim alargamos de uma forma tremenda aquilo que é o nosso potencial de intervenção. (...) Cada vez que ajudamos alguém a melhorar as suas práticas e a fazer a diferença com o seu público-alvo, o alcance é tremendo. (Entrevista D11)

Estes aspetos denotam uma **reduzida ênfase na mudança social de forma global**, sendo a perceção dos dirigentes de que esta é difícil de atingir através da atuação que desenvolvem.

As mudanças são muito ténues porque depois não têm um significado, um impacto assim tão grande quanto isso. (...) Ainda não temos essa varinha de condão. (...) Se calhar a mudança para as pessoas é extremamente significativa. Para nós não é uma mudança que possamos aplicar à própria sociedade. (Entrevista D3)

Um dos entrevistados referiu, neste mesmo sentido, que as organizações da economia social e solidária tendem a desvalorizar o impacto do trabalho que desenvolvem junto do sistema-cliente, não tendo também estratégias eficazes de comunicação deste impacto junto da comunidade envolvente e da sociedade em geral.

O papel que as instituições sociais fazem do ponto de vista de transformação da sociedade é imenso e às vezes é mal comunicado, é pouco valorizado pelas próprias organizações (...). Uma das coisas que nós temos de demonstrar é o nosso impacto social. (...) Nós avaliamos o impacto pela transformação que operamos na vida das pessoas. Eu meço o impacto assim: tenho 115 jovens durante o dia, multiplico por 2 e tenho 230 pessoas que têm a oportunidade de continuar a ter uma vida profissional ativa, porque de outra forma teriam de estar em casa a tomar conta dos seus filhos.
(Entrevista D2)

As mudanças que, apesar de tudo são identificadas de forma mais global, relacionaram-se, na maioria das entrevistas, com o fortalecimento da coesão social nas comunidades, nomeadamente através do estímulo à solidariedade intergeracional e o combate aos estereótipos e à discriminação social de grupos particularmente vulneráveis.

Em três entrevistas foi referida uma influência concreta da organização, ainda que pontual, nas políticas sociais, nomeadamente em termos do enquadramento legal das medidas (por exemplo a alteração de legislação com base nos resultados da intervenção realizada no terreno) e dos processos e procedimentos preconizados (por exemplo, a integração a nível nacional de metodologias específicas de intervenção utilizadas pela organização).

2. Perceções de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social

A apresentação dos resultados do inquérito por entrevista aplicado aos profissionais de Serviço Social é feita, num primeiro momento, através da caracterização destes profissionais e das organizações em que trabalham. Apresentam-se, de seguida, as suas perceções globais

de responsabilidade social, bem como as percepções de responsabilidade social na sua prática.

2.1 Caracterização dos profissionais de Serviço Social inquiridos

O inquérito por entrevista a profissionais de Serviço Social foi concretizado através da realização de 20 entrevistas, como já referido no capítulo das opções metodológicas. As tabelas com os dados relativos à caracterização das organizações e dos profissionais de Serviço Social, encontram-se no anexo 19.

Relativamente à sua **caracterização sociodemográfica** todas as entrevistadas eram mulheres, tendo idades, na sua grande maioria até aos 40 anos (15 entrevistadas). Apenas 5 tinham mais de 40 anos.

Praticamente todas as entrevistadas possuíam uma **Licenciatura** em Serviço Social (19 entrevistadas), tendo apenas uma das entrevistadas uma Licenciatura em Política Social. A maioria das entrevistadas possuía formação pós-graduada, principalmente a nível da Pós-Graduação (7 entrevistadas) e do Mestrado (4 entrevistadas). Um pouco mais de um terço das entrevistadas não realizaram outra formação pós-graduada.

Nos profissionais que têm formação pós-graduada, destacaram-se as áreas da gestão de organizações da economia social e solidária (3 entrevistadas), da gerontologia social (2 entrevistadas), do trabalho com famílias (2 entrevistadas), entre outras áreas.

A maioria das entrevistadas possuía uma **experiência profissional** de duração entre 6 e 15 anos (8 entrevistadas), seguidas das que tinham uma experiência entre 16 a 24 anos (7 entrevistadas) e de até 5 anos (3 entrevistadas). Duas das entrevistadas tinham uma experiência profissional entre 25 a 30 anos.

Relativamente à **antiguidade na organização**, as entrevistadas dividiram-se entre uma permanência de até 10 anos e entre 11 a 29 anos (9 e 11 entrevistadas, respetivamente).

Em relação à **categoria profissional**, as entrevistadas dividiram-se entre o desempenho de funções enquanto técnicos de Serviço Social, ou de outras funções como diretores técnicos e/ou coordenadores de área ou de equipa (10 entrevistadas em cada categoria). Quanto à **antiguidade na categoria**, as entrevistadas dividiram-se, de forma praticamente semelhante entre as que se encontram na categoria até 2 anos, de 3 a 9 anos e de 10 e mais anos.

Quanto às organizações em que estas profissionais trabalham, a grande maioria foi **fundada** a partir de 1981 (16 entrevistadas) e são IPSS, sendo ainda quatro organizações, associações com fins altruísticos que atuam no âmbito cultural, recreativo, do desporto e do desenvolvimento local.

Relativamente às **áreas de trabalho**, as entrevistadas referiram intervir com a família e a comunidade (17 entrevistadas), com as pessoas idosas (12 entrevistadas), com as crianças e jovens (6 entrevistadas), entre outras áreas.

Por fim, no que diz respeito ao **âmbito geográfico de atuação da organização** em que os profissionais trabalham, verificou-se que, para além das atividades desenvolvidas a nível municipal, várias organizações trabalham a nível nacional (10 organizações) e distrital (8 organizações). Apenas 4 entrevistados referiram que a organização trabalha a nível internacional.

2.2 Perceções globais de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social

Na primeira parte das entrevistas procurou-se explorar as conceções de responsabilidade social dos profissionais, em termos éticos, doutrinários e teóricos. Foram também abordadas questões relativas à sua perceção relativamente às práticas de responsabilidade social no Serviço Social em Portugal e solicitada a exemplificação destas perceções com práticas concretas. Apresentamos os resultados neste ponto.

2.2.1 Conceções de responsabilidade social

Quando questionados acerca do que entendiam por responsabilidade social na prática do Serviço Social, a maioria das entrevistadas considerou que esta se encontra implícita no trabalho que desenvolvem, mas que nunca tinham refletido acerca destas questões em específico, associando este tema, num primeiro momento, à relação estabelecida entre as empresas e as organizações da comunidade. Revelaram, desta forma, algumas dificuldades de sistematização deste conceito, que viria a ser facilitado pela exemplificação de situações concretas que se poderiam revelar como socialmente responsáveis ou irresponsáveis, como veremos adiante.

De qualquer forma, e no que diz respeito às **conceções éticas de responsabilidade social**, foram referidos alguns aspetos associados à responsabilidade como a intencionalidade da ação, ou seja, com um objetivo determinado e com a consciência do que está a ser realizado, o que se aproxima das abordagens teleológicas.

(...) responsabilidade é fazermos qualquer coisa com a noção daquilo que estamos a fazer (...). Não fazermos só porque todos dizem que temos de fazer. (Entrevista P2)

Passa por englobar todos os recursos que nós tenhamos disponíveis, quer humanos, quer materiais (...), para uma causa, situação ou necessidade em que nós achamos que deveria existir uma determinada intervenção. (Entrevista P8)

Existiram ainda algumas referências, ao longo das entrevistas, à importância da responsabilidade social individual, enfatizando a assunção das responsabilidades de cada um enquanto cidadão, geralmente associadas à ética das virtudes, que estão presentes (e adquirem ainda maior relevância) no exercício das funções de um profissional de Serviço Social.

Responsabilidade social é (...) aquela quota parte que todos temos de ter enquanto cidadãos de pleno direito e ativos de poder dar o nosso contributo. (Entrevista P13)

Enquanto cidadãos já temos esta responsabilidade de estarmos atentos áquilo que nos rodeia e de podermos ser pessoas informadas e de poder fazer valer os nossos direitos. Nós transportamos esses conceitos para a nossa área do Serviço Social. (Entrevista P2)

Na nossa vida devemos ser responsáveis por nós e pelas pessoas que nos rodeiam. Quando estamos na área do Serviço Social, essa responsabilidade tem de ser acrescida, duplicada, triplicada, quadruplicada, porque acabamos por ser a luz ao fundo do túnel, a âncora de uma série de pessoas. E está aí a vertente da responsabilidade social. Responsável por nós, mas, acima de tudo, pelos outros. E colocar o outro acima da nossa própria visão. (Entrevista P16)

O último excerto de entrevista, aponta já também para uma abordagem deontológica, assumindo um dever para com o Outro. Foram ainda feitas outras referências pontuais associadas quer a abordagens deontológicas, quer centradas na justiça social, ao valorizar aspetos como a igualdade social e os direitos sociais, numa perspetiva de solidariedade para com os mais vulneráveis.

Do ponto de vista das **concepções doutrinárias** de responsabilidade social, as entrevistadas associaram a responsabilidade social a concepções políticas socialistas-marxistas, pelas referências à igualdade, bem como às perspetivas de terceira via, ao enfatizar a solidariedade e uma responsabilidade partilhada, sendo este aspeto também central nas doutrinas religiosas, de acordo com a análise realizada no primeiro capítulo. Neste mesmo

Página 301 de 427

sentido, verificou-se alguma proximidade das ideias transmitidas nas entrevistas a uma **conceção teórica** de responsabilidade social de visão partilhada ou de orientação para o bem comum, nomeadamente nas suas vertentes da relação com as partes interessadas e da orientação para os direitos universais.

Responsabilidade social é poder dar o nosso contributo para que a sociedade seja melhor e para que haja uma maior igualdade social, para que as pessoas que estão na franja da sociedade e em situação de vulnerabilidade social possam ter os seus direitos assegurados. Cada vez mais o Estado dá alguma da sua quota parte às instituições que estão mais no terreno e que podem perceber melhor o que é que é necessário fazer, ter um diagnóstico de necessidades mais fiável, para podermos ir mais de encontro às necessidades das pessoas e empoderá-las e assegurar que os seus direitos são concedidos. (Entrevista P13)

Existiu ainda uma referência a uma abordagem mais instrumental da responsabilidade social, ao associá-la à criação de valor partilhado, tendo por base a eficiência na gestão de recursos.

Prende-se com a captação de recursos ou de potenciais recursos para a instituição. Por outro lado, ao nível das organizações a quem vamos apelar, também demonstrar que eles também têm um papel ativo no desenvolvimento da sociedade e, efetivamente, destas respostas e que poderão também ter benefícios com isso. (Entrevista P10)

2.2.2 Práticas de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social em Portugal

No que diz respeito à responsabilidade social na atuação dos profissionais de Serviço Social em Portugal, a grande maioria das profissionais considerou que esta é socialmente responsável, pelo menos de forma parcial, pese embora a diversidade de atitudes dos profissionais e de atuações das organizações. De uma forma geral, consideram que muitos

profissionais procuram implementar com empenho os princípios da profissão, nomeadamente a igualdade de oportunidades.

No entender das entrevistadas, os profissionais deparam-se com **constrangimentos** a uma atuação socialmente responsável, desde logo no seio da organização em que trabalham, em particular nas relações estabelecidas com os dirigentes dessas mesmas organizações, em que se destacam a forma como estes valorizam o contributo técnico e especializado do Serviço Social e a sua postura perante a necessidade de transparência da atuação da organização, aspeto a que os profissionais devem ser atentos. Foi ainda referida por uma entrevistada a necessidade de negociação permanente com as Direções, nomeadamente pelas suas preocupações com a sustentabilidade financeira da organização e pela eventual procura de protagonismo.

Não é que os Presidentes da Direção queiram intencionalmente fazer mal, mas às vezes parece que na área social qualquer pessoa serve. Todos podemos fazer social. E não é assim, temos critérios e exigências muito específicas e daí também a nossa formação. Esse também é o nosso papel de alertar, de sensibilizar as Direções e as pessoas. (Entrevista P13)

Foram referidos outros aspetos que condicionam uma atuação socialmente responsável dos profissionais de Serviço Social, seja por motivo de uma postura percecionada como insensível e pouco empática por parte de alguns profissionais, seja pela dificuldade de dar resposta a situações sociais em tempo útil. Esta incapacidade de resposta em tempo útil poderá ser uma manifestação das dificuldades na conciliação entre missão e as condições efetivas para a concretizar, nomeadamente a frequente resposta a situações de emergência social, os exigentes procedimentos das medidas de política social e o reduzido número de recursos humanos.

Encontram-se bastantes pessoas na prática comprometidas com essa missão. (...) Depois a verdade é que temos muitas dificuldades em conciliar aquilo que é a missão, aquilo que queremos alcançar, comparado com aquilo que podemos e temos

capacidade para responder. (Entrevista P12)

Acho que, de facto, o Serviço Social não consegue acompanhar, ao longo dos tempos, todas as situações que se apresentam no dia-a-dia. Muitas vezes é respostas de última hora, do apagar do fogo momentâneo e não um trabalho contínuo, que fica por fazer. (...) Muitas solicitações que nos são feitas e impostas por quem está acima de nós, nomeadamente o Estado, acabam por nos retirar algum tempo de qualidade para fazermos esse tipo de trabalho. Para além da redução de técnicos pelas várias entidades, que vai limitando esse trabalho. (Entrevista P18)

Foi também referido que, por vezes, os profissionais de Serviço Social se desresponsabilizam individualmente, na medida em que culpabilizam o sistema por tudo aquilo que não conseguem concretizar.

Acho que cada vez mais há esta desresponsabilização, a atribuição da responsabilidade ao Outro, há a culpabilização do sistema. Tentamos tanto culpabilizar que algo não funciona que acabamos por compactuar com essa forma de estar. Eu acho que cada vez mais o SS não é socialmente responsável no exercício da sua atividade profissional e como tal no impacto que ela exerce na envolvente onde está inserido e na própria organização. (Entrevista P20)

Revelou-se também importante, de acordo com as entrevistadas, a melhoria da comunicação da visão do Serviço Social junto da comunidade, desenvolvendo também uma ação mais estratégica.

O Serviço Social tem de tentar mostrar à comunidade que ao ajudar aquilo não é uma esmola. Serve para construir qualquer coisa e criar os alicerces e depois esses projetos seguirem com autossustentação. (...) O Serviço Social tem de ter este papel que não é um penso rápido, tem de ser uma situação que vamos construir e pensar para dar continuidade. (Entrevista P1)

Eu acho que ainda existe o foco do que se chamava o Serviço Social de caso, resolver

o problema da pessoa (...). Não existe ainda uma visão muito abrangente. (Entrevista P14)

2.2.3 Dimensões da prática de responsabilidade social dos profissionais de Serviço Social

As profissionais entrevistadas identificaram práticas nas cinco dimensões de responsabilidade social constantes do modelo de análise. A dimensão com maior número de referências foi a das **responsabilidades sociais do profissional na relação com o sistema-cliente**, nomeadamente através de uma intervenção centrada na pessoa, exigindo disponibilidade por parte do profissional no conhecimento das suas necessidades e na mediação de recursos para o combate à exclusão social. Foram frequentes as referências à necessidade de apoiar o sistema-cliente no processo de tomada de decisão, o que não significa substituir as pessoas neste processo, o que seria irresponsável.

O facto de estarmos abertos à população que nos chega, ouvir as pessoas, ir ao encontro das suas necessidades, orientá-las, estarmos bem informados dos direitos das pessoas, da legislação e das várias áreas em que as pessoas nos podem solicitar ajuda e poder apoiá-las, orientá-las, dar-lhes suporte para as pessoas poderem aceder aos benefícios a que têm direito. (Entrevista P13)

Juntamente com uma pessoa que está desintegrada socialmente, ajudá-la a integrar-se e apresentar-lhe as opções e ajudá-la a chegar às melhores opções para o seu caso. Na mesma situação, pode ser irresponsável substituí-la em algumas decisões (...). (Entrevista P5)

Outras práticas irresponsáveis para com o sistema-cliente seriam a fraca mobilização de capacidade empática e de uma visão integrada por parte do profissional e a falta de empenho do profissional nos vários momentos do processo de intervenção (diagnóstico, contratualização e implementação do plano de ação), prejudicando a resposta em tempo útil.

É o não querer saber. É colocar as questões na gaveta. É o dizer à pessoa, vá ao serviço tal que aqui não conseguimos nada. Nós aqui não temos resposta para si. É haver alguma inércia, algum desinteresse e não se preocupar se a pessoa vai a 7 sítios (...). (Entrevista P5)

Olhar para um caso sem contemplar tudo o resto à volta, o meio exterior. (Entrevista P8)

Também o facto de o profissional privilegiar os interesses da organização em detrimento dos interesses do sistema-cliente, não estar informado ou não saber orientar e ter uma atitude de fechamento, poderiam configurar-se como práticas socialmente irresponsáveis.

A dimensão das **responsabilidades sociais dos profissionais na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral** foi também bastante referida ao longo das entrevistas, nomeadamente na sua vertente do trabalho colaborativo estabelecido com outras organizações (entidades públicas, empresas e outras organizações da economia social e solidária). O estabelecimento de parcerias multissetoriais foi valorizado, sendo a colaboração estabelecida com empresas considerada como muito exigente, na medida em que não é suficiente a boa intenção das mesmas, tendo o seu contributo de ser enquadrado estrategicamente na visão da organização, no sentido de as tornar um elemento ativo no processo de desenvolvimento social.

Quando penso em responsabilidade social, aquilo que me ocorre é pensar de que forma é que o assistente social promove ações, relações, no sentido de (...) sensibilizar [as empresas] para as questões sociais e identificar áreas e formas em que possam contribuir. (...) É na relação com o Outro, (...) poder promover essa preocupação e a leitura que possam fazer sobre as questões sociais e perceber de que forma podem intervir eles próprios nessas questões. (Entrevista P17)

Outra das vertentes de responsabilidade social na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral é a relação com as políticas sociais, tendo sido considerada como prática socialmente responsável a inovação em termos de respostas sociais, que permitam criar

Página 306 de 427

alternativas para as necessidades efetivas do sistema-cliente. As práticas relacionadas com a mudança social foram referidas espontaneamente apenas por uma entrevistada.

Relativamente às **responsabilidades sociais do profissional na relação com a organização** foram consideradas como práticas socialmente responsáveis, o envolvimento dos profissionais em iniciativas de promoção dos valores da organização, bem como o seu forte compromisso para com esta.

Eu faço mais do que as minhas horas (...), eu acumulo funções que vão além daquilo que me contrataram e aquilo que também já está em organigrama (...). Começa logo por mim, pelo facto de eu me sentir responsável primeiro pela comunidade e depois pela minha profissão, naquilo que me dá a minha sustentabilidade financeira, mas primeiro que tudo, me dá a minha satisfação de poder também prestar um apoio à comunidade. (Entrevista P19)

Também o cuidado colocado pela organização na relação com os colaboradores foi referido, já que muitas das profissionais entrevistadas desempenham funções de coordenação de equipas, cujo bem-estar é uma preocupação sempre presente.

Enquanto elemento de Serviço Social, acabamos por assumir muito aquela vertente de acompanhamento aos próprios técnicos, que acompanham em contexto de domicílio de uma forma muito mais vincada do que eu, enquanto assistente social da equipa. (...) Também na parte do processamento dos vencimentos, da construção das escalas, o que exige um grande esforço, para tentar chegar a bom porto a todos os lados. (Entrevista P20)

As dimensões de responsabilidade social do profissional na relação com a profissão e consigo próprio foram as que tiveram um menor número de referências, destacando-se, na primeira dimensão, o cumprimento dos princípios éticos da profissão, nomeadamente o princípio da confidencialidade. Na segunda dimensão, foi referida, enquanto prática irresponsável, o excessivo envolvimento nos processos de intervenção, sem conseguir um desejável distanciamento das situações.

Entregamo-nos às vezes mais do que aquilo que deveríamos. Em termos de tempo, em termos de disponibilidade (...). Embora nós tenhamos de ter distanciamento, às vezes o distanciamento é difícil. O nosso lado pessoal não deve interferir, mas quem trabalha por gosto, quem ama a profissão, muitas vezes não consegue fazer o distanciamento a 100%. Faz a 90%. (Entrevista P16)

2.3 Perceções de responsabilidade social na atuação dos profissionais de Serviço Social

Na segunda parte das entrevistas procurou-se recolher as perceções de responsabilidade social dos profissionais na sua prática, nas cinco dimensões do modelo de análise: responsabilidades sociais do profissional na relação consigo próprio, com a organização, com o sistema-cliente, com a comunidade envolvente e a sociedade em geral e com a profissão. Apresentamos de seguida os resultados.

2.3.1 Responsabilidades sociais do profissional na relação consigo próprio

Quando abordados os aspetos relacionados com as responsabilidades sociais das entrevistadas na relação consigo próprias, estas manifestaram preocupações com o **autocuidado**, já que, se este não existir, não se conseguirá ajudar outras pessoas.

Essa é uma área muito sensível porque nós passamos a vida a cuidar. Cuidamos das pessoas, dos clientes, da equipa e quem é que cuida de nós? (Entrevista P13)

Só muito recentemente é que começo a perceber aquela frase em que nos dizem que nós, para cuidar dos outros temos de cuidar de nós primeiro. E eu achava que não era bem assim. Durante muito tempo achei que bastava ter vontade de cuidar dos outros, que isso seria suficiente. (...) Nós temos mesmo de estar bem, porque o estar bem significa que nós temos a base sólida, que estamos disponíveis e que não vamos sofrer em demasia com as preocupações das outras pessoas, com o stresse das outras

peessoas, com as angústias deles e conseguirmos de qualquer forma dar o melhor de nós.(...) Sofremos, mas o que levamos para casa no final do dia já não é uma tensão tão grande. (Entrevista P2)

A maior parte das entrevistadas referiu que consegue gerir o stresse provocado pelo trabalho realizado, sendo que as profissionais que trabalham há mais tempo sentem que esta gestão se tem tornado mais fácil ao longo do tempo, já que permite uma melhor gestão de expectativas e a valorização de pequenos sucessos e do impacto positivo sobre as pessoas.

Se pensar como comecei e onde estou hoje, realmente houve muita mudança. (...) Tenho conseguido um controle muito melhor. O que me tem ajudado ao longo deste tempo? É perceber duas coisas fundamentais: primeiro que podemos mudar o mundo, não é de uma vez só, mas é aos bocadinhos, ou pelo menos podemos mudar pequenos mundos das pessoas com quem contactamos e que isso não é feito de um dia para o outro, é um processo. Por outro lado, a questão de irmos para casa com a consciência tranquila porque fizemos o melhor possível, porque fizemos o que estava ao nosso alcance. Mesmo que não tenha sido a resposta ideal para aquela pessoa ou aquilo realmente que a pessoa precisava. Eu assisto muito a isto quando estou em atendimento e acabo a conversa dizendo: “Eu não consegui ajudá-la muito, peço desculpa”, e a pessoa me diz: “Não, já me ajudou muito”. (...). Muitas vezes não percebemos o impacto que podemos ter sobre os outros (...). (Entrevista P2)

Várias entrevistadas referiram situações no passado em que tiveram de procurar apoio especializado, quer em termos de psicoterapia, quer medicamentoso e várias referiram que no presente sentem regularmente dificuldades em *desligar* do trabalho.

Isto nem sempre é fácil e às vezes vamo-nos abaixo e eu tenho-me ido abaixo em algumas fases da minha vida, porque realmente acabamos por nos envolver com as pessoas e é sempre difícil conseguir desligar, deixar as coisas no trabalho e às vezes durante a noite não acordarmos com esta situação ou com a outra situação. Acontece muitas vezes. (Entrevista P13)

Os aspetos identificados pelas entrevistadas como mais causadores de **stress** e de **sobrecarga** são diversificados, tendo sido referidos vários relacionados com a relação das profissionais consigo próprias. Um destes aspetos relaciona-se com questões de insegurança no exercício de responsabilidades na organização, nomeadamente no processo de tomada de decisões. Foram dados exemplos de situações em que as profissionais sentiram stress ao questionarem a adequação de decisões tomadas por si ou quando essas decisões tiveram de ser tomadas numa direção contrária à que estas gostariam de ter pessoalmente tomado.

Foi uma situação muito específica que eu senti que resolvi mal. (...) Senti que aquela decisão foi errada. Sou uma pessoa ponderada e senti que não devia ter tomado aquela decisão. (Entrevista P3)

Foi ainda referido o impacto que problemas pessoais poderão ter na sua interação com as responsabilidades profissionais.

Pontualmente tive de ter algum apoio psicológico nalgumas fases da vida em que estava mais desgastada (...). Como não estava bem a nível pessoal e familiar, acabei por me ressentir no trabalho e depois tudo ganha novas dimensões. (Entrevista P13)

Outros aspetos apresentados nas entrevistas como causadores de sobrecarga e stress ocorrem na relação com a organização, particularmente no caso de profissionais que desempenham funções de coordenação de respostas sociais de tipo residencial, que funcionam 24h por dia, 365 dias por ano, tendo de estar contactáveis em qualquer momento, através de telemóveis de serviço.

A valência de Lar é uma das valências mais difíceis, porque é um trabalho contínuo, não há descanso, são 24 horas por dia, portanto o telemóvel toca à 1, 2, 3, 4, 5 horas da manhã. (Entrevista P18)

Também a escassez de recursos humanos e a gestão de equipas foram referidos nas entrevistas como aspetos causadores de stress e sobrecarga, por vezes pelo crescimento da dimensão das respostas sociais, sem ser acompanhada por um corpo de colaboradores

adequado, em número e em qualificação. Tendo grande parte das profissionais entrevistadas funções de coordenação de equipas, o stress é sentido na gestão das relações (particularmente na gestão dos conflitos) e na forma como essa gestão é condicionada pelas relações estabelecidas também com os corpos dirigentes da organização. Aspetos quotidianos como a elaboração de escalas para prestação de serviços e a adaptação a imprevistos como faltas e baixas médicas dos colaboradores foram aspetos referidos como causadores de stress.

Especialmente nas respostas sociais com séniores e tenho-me apercebido com outras colegas que sentem o mesmo, as pessoas [ajudantes de ação direta] não são muito fáceis porque a grande maioria não vem para esta área por opção. (...) Os seus próprios interesses colidem com o cumprimento das tarefas e isso faz com que por vezes tenham a necessidade de desabafar, de libertar o seu próprio stress e isso acontece muito com a figura do coordenador, que acaba por ser o recheio da sanduíche, que acaba por ter também limites superiores (...). (Entrevista P5)

As atividades relacionadas com o *trabalho burocrático* e os *papéis* foram também apontadas como fonte de stress, sendo destacada a elaboração de relatórios, de registos em plataformas digitais e de candidaturas a programas de financiamento, com vista a garantir a sustentabilidade financeira da organização.

Há outras situações que também me causam aqui outra preocupação e que eu sinto com uma exigência maior que são aquelas situações em que precisamos de candidaturas para projetos e o ter que pensar no que se poderá fazer, de que forma poderemos enquadrar uma coisa que já temos e adaptar e ver outras formas de continuar a encontrar alguma sustentabilidade [financeira]. (Entrevista P12)

Foram ainda identificadas situações que, na relação com o sistema-cliente, causam stress pelo envolvimento que exigem, já que são frequentemente situações de crise, que apresentam uma elevada carga emocional. Estas características dificultam o equilíbrio entre a proximidade necessária para criar uma relação de confiança e estabelecer uma relação

empática com o sistema-cliente e o distanciamento adequado ao desenvolvimento de uma intervenção mais objetiva e produtiva para o sistema-cliente.

Para mim os dias mais intensos, mais difíceis, são dias em que fazemos atendimento direto às pessoas, são histórias difíceis que nos são relatadas e que para estar a ouvir, tenho de estar a viver aquele momento com a pessoa. E é isso que acaba por ser mais difícil porque é o momento que eu tenho de estar ali completamente absorvida naquela pessoa e (...) pôr-me no lugar da pessoa (...). (Entrevista P12)

É normal que neste trabalho, que é de muita responsabilidade e exigência, sentir que nos envolvemos demasiado com as famílias. Nós saímos daqui a pensar que amanhã vou ter de resolver isto. Não nos saem da cabeça. (Entrevista P7)

É um trabalho emocionalmente difícil e por muito que tentemos não nos envolver nas situações, às vezes acabamos por nos envolver, apesar de conseguirmos fazer essa separação do pessoal e do profissional e do emocional até, às vezes não é fácil. (Entrevista P11)

Às vezes é complicado, porque eu chego a casa não é cansada fisicamente, mas mentalmente. Fico esgotada, porque temos de falar, porque temos de fazer atendimentos, porque temos de fazer com que o outro que está desse lado com um cenário completamente negro, pelo menos que aquilo fique um bocadinho cinzento. E isto é muito difícil porque é um desgaste mental muito grande. (Entrevista P16)

Foi ainda considerada fonte de sobrecarga na intervenção, a relação com as redes sociais informais do sistema-cliente, nomeadamente as famílias, muitas vezes pelas elevadas e desadequadas expectativas que têm relativamente à atuação do profissional de Serviço Social, mas também pela falta de alinhamento entre estas e os efetivos desejos e interesses do sistema-cliente.

(...) porque as exigências das pessoas que põem cá os seus idosos, são exigências desmedidas. A população que nós servimos são pessoas insatisfeitas (...). Saímos

muitas vezes do nosso controle emocional. (Entrevista P18)

Há muitas situações em que se gera muita dúvida em relação à forma de atuar, entre aquilo que é o desejo do doente, aquilo que é o desejo da família, aquilo que legalmente nós deveríamos fazer e isto às vezes é uma situação difícil de gerir, como nós costumamos dizer, é preciso um grande jogo de cintura. (Entrevista P20)

Foi ainda feita uma referência pontual à exigência que um profissional de Serviço Social pode colocar em si próprio, no sentido de garantir que a prestação de cuidados e de serviços é o mais adequada possível.

Quero garantir que todos os utentes têm aquele tratamento bem feito. Estão a ser bem cuidados, bem tratados e quando uma auxiliar se esquece de fazer o apoio da tarde ou o apoio da manhã isso é muito stressante para mim, porque eu sinto que é minha responsabilidade (...). Eu quero mesmo que as pessoas tenham uma boa experiência (...) e merecem ser tratadas com toda a dignidade enquanto seres humanos (...). (Entrevista P8)

Foram ainda apontados como fatores geradores de stresse, aspetos da relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral, nomeadamente na relação estabelecida com outras organizações da economia social e solidária, pela incapacidade de as mesmas darem resposta a situações concretas, como a integração em ERPI, mas também na relação com a Segurança Social. Exemplos de situações de grande stresse são as visitas técnicas de acompanhamento, considerando vários profissionais que estas são muitas vezes realizadas por técnicos que estão bastante afastados do terreno e que se limitam a uma postura administrativa, de verificação da conformidade dos procedimentos (por exemplo, a temperatura a que a alimentação é fornecida), ficando o bem-estar do sistema-cliente para segundo plano. Foram ainda referidas outras situações de auditoria, como as relativas aos processos de gestão da qualidade.

Quando questionadas relativamente às **estratégias utilizadas para gerir o stresse e a sobrecarga** sentida no trabalho, várias entrevistadas destacaram a sua vocação para esta

Página 313 de 427

área profissional como um fator protetor, já que lhes permite relativizar os constrangimentos sentidos no seu exercício.

Gosto daquilo que faço, identifico-me com o que faço, fui para o curso de SS por opção (...). (Entrevista P2)

Foram ainda referidas estratégias pessoais de gestão do stresse, exigindo uma autodisciplina, que permita *desligar* do trabalho, por vezes desenvolvida após períodos de *burnout*. O planeamento e a gestão do horário semanal de trabalho foram algumas das estratégias descritas como facilitadoras da gestão de stresse.

Esta atitude foi por vezes acompanhada, nas entrevistas, de algum sentimento de culpa ou do relato de situações em que esta postura é alvo de crítica por outros profissionais.

Ao longo dos anos é cada vez mais fácil conseguir descontrair fora do trabalho, porque vamos conseguindo impor um limite a nós próprios. (...) Ao longo dos anos (...) vamos criando esta bolha, esta capa que nos protege e que nos permite apreender o que é bom para nós e tentar afastar um bocadinho aquela energia negativa que nos pode trazer sofrimento. (...) Dantes não conseguia. Acordava a meio da noite e fazia a ordem de trabalhos (...), neste momento consigo estar mais organizada. (Entrevista P20)

Consigo sair da instituição e não pensar mais. Sei que isto é uma questão muito fria porque trabalhamos com pessoas e que não podemos, no fundo, criar assim, uma barreira tão grande, mas teve de ser aqui no fundo um escape meu. (Entrevista P15)

Uma das imposições que eu me coloco atualmente, por ter isenção de horário, é que semanalmente o meu horário é organizado de acordo com as necessidades da organização (...). Aquilo que eu exijo de mim neste momento é respeitar esse horário. Porque é muito fácil num sítio que está aberto 24 horas nos deixarmos ficar mais uma hora, mais duas horas, porque depois há um que precisa de uma atenção (...). Comecei a sentir que se eu realmente não respeitasse isso para poder sair e usufruir

da minha vida fora daqui, eu também não estaria bem aqui. (Entrevista P17)

Outras estratégias apresentadas estavam ligadas à **adoção de estilos de vida saudáveis**, como o exercício físico, uma alimentação equilibrada e cuidados em termos da higiene do sono, apesar de muitas das entrevistadas terem considerado que nem sempre é fácil mantê-los por longos períodos ou com a frequência desejável. Consideraram ainda que estes aspetos são importantes para o equilíbrio da dimensão pessoal com a profissional, sendo as práticas referidas como mais comuns as caminhadas e a prática de exercício físico em ginásios, o que faz com que fiquem *muitas caixinhas arrumadas* (Entrevista P9), mas que nem sempre é fácil de manter.

Às vezes no período de almoço (temos aqui à frente (...) um jardim enorme) e para espairecer um bocadinho fazemos uma caminhada, às vezes em conjunto, às vezes individualmente e regressamos. (Entrevista P7)

Nesta questão da gestão de stresse e burnout, houve aqui uma altura a meio do ano que eu achava que estava um bocadinho a entrar nesse campo. Daí ter tentado adotar estilos de vida saudáveis, que passado uma semana, duas, já não estava. Fiz exercício, tinha um alarme no telemóvel para sair a horas, mas depois a coisa vai descambando. Porque as solicitações internas são tantas, (...) que no fundo este autocuidado (...) fica um bocadinho aquém do que o que seria esperado. (Entrevista P19)

Foram também feitas referências, ainda que pontuais, ao investimento em leituras e em formação contínua, no sentido de complementar a experiência na prática e de facilitar a adaptação às transformações da realidade social.

(...) quando vou para casa leio livros. Tento sempre para complementar a prática, ler livros sobre o Serviço Social, porque nós estamo-nos sempre a deparar com diferentes realidades (...). Eu sinto-me com essa necessidade de estar sempre em constante aprendizagem. (Entrevista P7)

As entrevistadas referiram ainda utilizar técnicas que visam o equilíbrio emocional e o relaxamento. Desta forma, foi referida a utilização da comunicação dos seus sentimentos a outros, a desvalorização de aspetos menos positivos e a utilização de técnicas de relaxamento e outras terapias complementares, como o *reiki* e a acupuntura. O apoio psicoterapêutico foi também referido como estratégia utilizada, apesar das dificuldades financeiras para o obter e manter, uma vez que não existe, por parte das organizações, apoio financeiro neste sentido.

Foram ainda referidas, de forma pontual, estratégias ligadas aos cuidados e aparência pessoal e à reflexão contínua acerca do percurso pessoal e profissional das entrevistadas.

Foram também apresentadas pelas entrevistadas, um conjunto de estratégias protetoras do stresse, relacionadas com as redes de suporte informal, como a família e os amigos, nomeadamente a realização de atividades culturais, de lazer e desportivas com pessoas significativas nas suas vidas.

No âmbito da organização foram identificadas estratégias de apoio informal pelos pares, seja no aprofundamento de informações relativas a processos e procedimentos, no apoio à tomada de decisão em situações de maior complexidade ou, mesmo, na transferência de casos para outros profissionais que estejam em melhores condições para intervir. A presença frequente de psicólogos nas equipas é vista como uma mais-valia na gestão do stresse sentido, assim como o facto do relacionamento com colegas não ser visto meramente com uma componente profissional.

Nós aqui temos vários momentos de brincadeira entre todas, vamos almoçar fora (...).

(Entrevista P11)

Outras estratégias referidas, particularmente quando se exercem funções de coordenação de equipas, relacionam-se com a delegação de tarefas junto de outros profissionais, tendo sido destacado por uma entrevistada o pedido que fez de alterar as funções que exercia, uma vez que sentiu que se encontrava numa situação próxima do *burnout*.

2.3.2 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a organização

Quando questionadas relativamente a aspetos relacionados com as suas responsabilidades sociais na relação com a organização, as entrevistadas afirmaram ter, de forma geral, um bom relacionamento com os restantes colaboradores e com os dirigentes, tendo esse relacionamento muitas vezes uma componente pessoal para além da profissional.

Quando entrei aqui (...) rapidamente me integrei bem e senti-me logo em casa e sinto que é uma segunda família que temos aqui todas. (Entrevista P11)

Desempenhando muitas das entrevistadas funções de **coordenação de equipas**, foram referidas algumas práticas como o acompanhamento e apoio destas equipas, em termos dos procedimentos de intervenção, mas também de apoio emocional, quer sejam de outros profissionais de Serviço Social, quer seja no caso das ajudantes de ação direta. A relação com as ajudantes é, em geral positiva, mas verificam-se casos em que são referidos alguns conflitos.

Enquanto elemento de Serviço Social, acabamos por assumir muito aquela vertente de acompanhamento aos próprios técnicos, que acompanham em contexto de domicílio de uma forma muito mais vincada do que eu, enquanto social da equipa. (...) Também na parte do processamento dos vencimentos, da construção das escalas, o que exige um grande esforço, para tentar chegar a bom porto a todos os lados. (Entrevista P20)

Tal como se tinha verificado nas entrevistas com os dirigentes, foram também, nas entrevistas com os profissionais, referidas, de forma frequente, questões relacionadas com a necessidade de alterar, a nível nacional e em cada organização, as condições de trabalho das ajudantes de ação direta, nomeadamente em termos de legislação de enquadramento desta categoria, bem como da política remuneratória, na medida em que as entrevistadas consideram que estas profissionais têm funções de grandes exigências, mas pouco reconhecimento social e frágil poder reivindicativo.

Esta categoria não tem voz nenhuma. E é uma categoria profissional bastante exigente, em termos físicos e em termos psicológicos. Muitas das vezes não se dá o devido valor. As entidades independentemente daquilo que está escrito têm de pensar em si. O que é que eu posso dar? (...) Estou muito preocupada com estas pessoas. (Entrevista P1)

Tenho muita pena de não os [ajudantes de ação direta] poder valorizar em termos de remuneração. (Entrevista P10)

É um trabalho muito exigente e nós não temos possibilidade de ter pessoas muito diferenciadas face à tabela remuneratória que é de salário mínimo nacional para pessoas que precisam de ter uma formação específica e características muito próprias em termos da estabilidade emocional e familiar, que depois lhes permita também estarem bem no trabalho. Muitas delas são mães sozinhas, com filhos pequenos. (Entrevista P13)

Várias entrevistadas manifestaram ainda preocupação com o facto de algumas das ajudantes de ação direta, provenientes de países africanos, serem discriminadas pelo sistema-cliente, aspeto que exige um intenso trabalho de sensibilização e alteração de mentalidade junto do mesmo, bem como ações que motivem as colaboradoras. Foram feitas referências a alguma falta de preparação específica para este trabalho de gestão de equipas, nomeadamente em termos da sua formação inicial. De qualquer forma, foram referidas a dinamização de práticas, como as ações de formação para o desenvolvimento de competências, técnicas, pessoais, sociais e espirituais das colaboradoras e as reuniões de equipa para a monitorização e avaliação do trabalho realizado.

Em termos de gestão de equipas sempre senti que faltava aqui alguma coisa, porque não é essa a nossa formação de base, não é a nossa especialidade. Não somos gestoras de pessoas (...). Fiz algumas formações a esse nível: liderança, gestão de equipa, gestão de conflitos (...). Uma das práticas que mantenho até hoje é ter uma reunião semanal com elas [ajudantes]. (...) Isso tem ajudado muito em estar

disponível para as ouvir, nas dificuldades que elas têm com os utentes. (...). Às vezes a dificuldade está em encontrar outras estratégias que possam motivar mais as pessoas (...). Nós acabamos por ter de assumir vários papéis e que nem sempre temos essas competências de base para assegurar essas várias funções. (Entrevista P13)

As entrevistadas consideraram que as relações estabelecidas são democráticas, baseadas numa estrutura de organização mais horizontal, tal como foi visível no discurso dos dirigentes.

Tento sempre incentivar que a porta do gabinete está aberta sempre que elas precisem de vir conversar ao fim do dia sobre alguma situação que correu menos bem, alguma preocupação que elas têm devem reportar. Tento estar próxima. Aqui não há aquela chefia autoritária, cega, que simplesmente dita as regras de cima e a pessoa tem de obedecer (Entrevista P13)

No que diz respeito à **relação com os dirigentes**, as entrevistadas consideraram-na, também, em termos gerais, muito positiva e de grande proximidade, o que permite debater ideias e propostas, não existindo grandes conflitos no processo de tomada de decisão. Em casos pontuais, foi referida a existência de conflitos com os dirigentes, quer porque sentem que a organização não se adaptou às mudanças sociais, revelando pouca abertura à envolvente e à reformulação de processos na organização, quer porque os corpos dirigentes condicionam, por vezes, a prática do profissional de Serviço Social.

Às vezes as Direções é que não dão essa liberdade às pessoas e condicionam muitas vezes a prática do profissional, mas também nos compete a nós salvaguardarmo-nos e dizermos o que é que é uma boa prática e o que não é. (Entrevista P13)

Várias entrevistadas, para além do seu desempenho de funções profissionais, referiram fazer parte da Direção da organização, o que, tendo vantagens na maior proximidade da Direção à prática e necessidades concretas do sistema-cliente, constrangimentos e potencialidades da intervenção, coloca exigências na conciliação destes papéis, nomeadamente na relação estabelecida com os restantes colaboradores.

Relativamente aos **processos de decisão na organização**, as entrevistadas afirmaram, de forma geral, participar nos mesmos, sentindo abertura na apresentação de propostas à Direção, que são, frequentemente, aceites, desde que articuladas com as grandes linhas orientadoras das organizações e responsabilizando os profissionais pelas suas decisões. Uma das entrevistadas revelou sentir que contribuiu ativamente para alterações na organização, nomeadamente no que diz respeito à política remuneratória dos colaboradores. Estes aspetos relacionam-se com uma elevada autonomia percebida pela generalidade pelas entrevistadas, ainda que com rede de suporte, que vai sendo conquistada ao longo do percurso profissional.

Esta instituição dá aos técnicos esta autonomia, poder de decisão e responsabilidade. Quando eu proponho qualquer coisa e ela é aceite, eu automaticamente fico responsável por ela. (...) Se correr mal, eu tenho de ir lá explicar porque é que correu mal. Isto faz-nos a todos crescer e a ser responsáveis. (Entrevista P1)

Eu trabalho livremente. As pessoas também têm confiança em mim, foi uma confiança que se foi adquirindo ao longo dos anos e, portanto, tenho muito à vontade e muita liberdade de trabalho enquanto técnica. (Entrevista P18)

A generalidade das entrevistadas considerou ainda que o seu trabalho é alvo de **reconhecimento pela organização**, sentindo uma relação de confiança com a Direção, ainda que manifestem frequentemente o facto de o trabalho não ser apenas da sua responsabilidade, mas sempre da responsabilidade de uma equipa. Este reconhecimento expressa-se, muitas vezes verbalmente, mas também sob a forma de aprovação das propostas dos profissionais, de pedidos para representar a organização em redes colaborativas e de convites para integrar a Direção e para desempenhar novas funções na organização, revelando-se importante como fator de motivação destes profissionais. Foi também referida, por uma entrevistada, a existência de um sistema de reconhecimento formal de mérito, através da atribuição de um prémio.

A questão do reconhecimento teve um peso grande, porque às vezes não tinha tanta

noção de qual o nível de reconhecimento da instituição em relação àquilo que eu tinha vindo a construir. Não era isso que me movia, mas era importante. (...)
(Entrevista P2)

Para mim o reconhecimento foi a questão das responsabilidades que fui acumulando ao longo do tempo, ou seja, entrei só como técnica de Serviço Social, mas fui acumulando sempre mais funções (...). Por isso, só por aí é sinal que confiam no trabalho que é feito. (...) Sou a representante, seja na Câmara Municipal, seja na CPCJ, seja aqui na Junta de Freguesia da própria organização. É sinal de que me conferem também um saber estar para poder ser a cara da instituição. Existe um prémio de reconhecimento e eu tenho-o recebido. (Entrevista P19)

Existem casos pontuais em que as entrevistadas afirmaram não sentir o seu trabalho reconhecido, pelo menos como gostariam, de forma a valorizar o impacto positivo que consideram ter na organização.

Se calhar eu sou mais reconhecida pelas colegas de fora do que aqui dentro (...). Eu desde que entrei para esta instituição e toda a gente sabe o que era esta instituição e o que é em termos de [designação da resposta social] e a reviravolta que isto levou. Eu dei muito de mim dentro desta instituição. (Entrevista P15)

A questão do reconhecimento não passa pelo “boa, estás a fazer um grande trabalho!” (...). Às vezes o reconhecimento faz-se por alguém vir ter connosco e vir ter uma conversa (...). Acho que isso é uma forma de valorizar o outro. (...) Para mim faz mais sentido essa valorização do que um momento específico (...). No dia-a-dia eu posso ser muito forte, mas preciso de alimentar essa força. As nossas forças não existem só por si. (Entrevista P17)

Quando questionadas relativamente à existência de **conflitos entre as orientações da profissão e da organização**, a maioria das entrevistadas afirmou que, de forma geral, existe convergência entre os dois tipos de orientações, nomeadamente em termos dos princípios

éticos preconizados, considerando que a sua atuação é facilitada pela autonomia que consideram ter na organização.

Não há pressão para seguir com alguma conduta que não esteja na nossa ética enquanto profissionais. (Entrevista P3)

Desde que estou cá foi-me dado um grande espaço e liberdade em termos de atuação, o que foi muito bom para mim, porque seria muito difícil estar em conflito permanente entre a ideia que eu tenho da forma como devo exercer o Serviço Social e alguém a condicionar. (...) Não há uma interferência da Direção a dizer como devemos proceder. (Entrevista P17)

No entanto, verificou-se a existência de casos em que as entrevistadas manifestaram a presença de alguns conflitos, particularmente quando sentem que existe uma tentativa das Direções de controlar ou de se intrometer no seu trabalho, por vezes associada ao desconhecimento do trabalho especializado do Serviço Social e a uma visão ainda caritativa relativamente ao sistema-cliente. Foram ainda dados outros exemplos de forma mais pontual, como a existência de infraestruturas físicas na organização de atendimento ao sistema-cliente que comprometiam a sua privacidade, os conflitos no cálculo das mensalidades e a definição de limites à atuação da organização nas situações, por receio de incumprimento do enquadramento legal.

Já senti [conflitos] por questões legais, ou seja, eu achar, enquanto Serviço Social, que a nossa responsabilidade no acompanhamento ao doente é insuficiente para aquilo que ele necessita e achar que temos de ir um bocadinho mais além (...) e isso implica que a instituição tenha de se comprometer e tenha de tomar providências que uma organização não está habituada a tomar e não quer tomar pelas responsabilidades acrescidas. (...) há determinada altura em que nós deveríamos ir mais além e com receio, com medo, com medo da implicação legal, nós temos a tendência para recuar um bocadinho. Temos uma tendência para culpabilizar o sistema. Temos uma tendência para justificar as não diligências com a falta do consentimento. E às vezes a

falta de consentimento não é um consentimento consciente. (Entrevista P20)

Foram identificadas **estratégias para ultrapassar estes conflitos** como a comunicação com a Direção, fundamentando as propostas de intervenção, com base em critérios técnicos e de procura do bem-estar do sistema-cliente.

No que diz respeito à **conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional**, todas as entrevistadas afirmaram conseguir um equilíbrio nestas dimensões, apesar de reconhecerem situações pontuais ou no passado em que este se revelou mais difícil. Uma vez mais a delegação de tarefas noutros colaboradores, bem como a divisão de tarefas de gestão doméstica pelos membros do agregado familiar, as idas da família ao local de trabalho para compreenderem um pouco melhor o trabalho desenvolvido e a gestão flexível do horário de trabalho por parte da organização, são fatores que facilitam a conciliação.

Quando questionadas acerca da existência de **sistemas de supervisão**, apenas quatro das entrevistadas afirmaram ter acesso a sistemas disponibilizados pela organização. Apesar da maioria não ter acesso a estes sistemas, quer através de oferta organizada por parte da organização, quer por iniciativa própria, as entrevistadas consideraram-nos bastante relevantes, particularmente na área da gestão de equipas. A falta de acesso a sistemas de supervisão, implica que os profissionais de Serviço Social que exercem funções de coordenação, acabem por desenvolver uma ação de supervisão informal junto de outros colaboradores, sem terem esse apoio na sua própria atuação.

O aspeto mais negativo que eu posso retirar de não haver esta supervisão é a de estarmos todas muito envolvidas às vezes na problemática e não se sai dali. Por vezes o que eu sinto nas reuniões, é que se faz um enorme esforço para desconstruir uma questão de todos e consigo encaminhar as situações para o lado mais positivo, mas percebo que eu própria precisaria de que desconstruíssem comigo. (...) Por vezes as pessoas vêm muito alteradas, muito ansiosas e eu consigo desconstruir para elas, mas depois falta também para mim este apoio que não tenho. (Entrevista P5)

É muito importante numa instituição e seja em que área for, as pessoas poderem ter

Página 323 de 427

um espaço onde possam partilhar o que sentem, porque senão andamos sempre a pôr rolhas, rolhas, rolhas e às vezes são coisas tão simples. (...) E nós lutamos para que ele permaneça. (Entrevista P17)

Foram, no entanto, identificadas, ao longo das entrevistas, um conjunto de práticas informais de apoio aos profissionais, geralmente desenvolvidas pelos pares, em particular por psicólogos que colaboram nas organizações, mas também no contexto de reuniões com a própria Direção, na análise de dificuldades e constrangimentos da intervenção, bem como na procura de aconselhamento junto de colegas de outras organizações.

Surgiram referências à potencial criação de um sistema de supervisão no Município, que tem sido discutido recentemente, sendo para o efeito importante criar uma formação pós-graduada na área, que permitisse formar técnicos que fariam supervisão nas organizações do Município.

Quanto a **medidas de desenvolvimento, bem-estar ou incentivo** apoiadas pela organização, as entrevistadas destacaram o apoio da organização na realização de formação, em termos financeiros ou de dispensa de horas de trabalho para a sua frequência, que permite um maior distanciamento e análise crítica da realidade, bem como o conhecimento de outras organizações, com outras formas de atuação. Afirmaram já ter colaborado em ações de apoio a colaboradores em situação de vulnerabilidade social. Numa das entrevistas foi referida a existência de uma conselheira espiritual, que procura trabalhar os níveis de bem-estar na equipa.

2.3.3 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com o sistema-cliente

Quando abordadas as questões relativas às responsabilidades sociais do profissional na relação com o sistema-cliente, foi referido por várias entrevistadas que a intervenção desenvolvida se baseia num **modelo de intervenção** centrado na pessoa e no princípio do personalismo, procurando ir ao encontro das expectativas das pessoas e desenvolvendo uma

intervenção securizante, com vista ao bem-estar e qualidade de vida destas pessoas, sem cair na culpabilização das mesmas.

O meu papel com os utentes é corresponder às expetativas o mais possível, perceber essas expetativas (..) e criar a estas pessoas a possibilidade de se sentirem felizes no seu contexto quer no domicílio, no SAD, quer no Centro de Dia. (Entrevista P5)

Nós somos pessoas e também enquanto seres humanos vivenciamos na nossa vida pessoal as mesmas situações ou situações semelhantes àquelas que nós temos à nossa frente. E se nós não conseguimos muitas vezes resolvê-las porque é que os outros hão-de conseguir? Só porque estamos numa situação de “superioridade” naquela relação profissional, isso não nos dá o direito de questionar a outra pessoa. (Entrevista P2)

Neste processo de intervenção, foi realçada a responsabilidade dos profissionais na prestação de informação atualizada e adequada à situação do sistema-cliente e na mediação de recursos na comunidade, particularmente em situações de atendimento social. Estes aspetos foram vistos como fundamentais para conseguir dar uma resposta em tempo útil e evitar o desgaste provocado pelos sucessivos encaminhamentos das pessoas para outras organizações na procura dessa informação.

Acima de tudo nesta população com que trabalhamos é poder dar-lhes informação. Poder dar-lhes a conhecer o que é que existe, os direitos que têm, a informação de que estão a precisar naquele momento, o acesso às tecnologias que muitos não têm (...). Muitas das situações de exclusão é mesmo pela falta de conhecimento. (Entrevista P12)

Estamos a falar de pessoas que já têm alguma vulnerabilidade também e isso é um bocadinho também da nossa responsabilidade facilitar os acessos e agilizar contactos na área da saúde, na área dos transportes, naquilo que as pessoas precisam. (Entrevista P4)

Várias entrevistadas referiram o reconhecimento sentido por parte do sistema-cliente relativamente à sua atuação, o que se manifesta, por vezes, na procura de ajuda por parte de um profissional específico na organização, pelo facto destes profissionais gerarem relações de confiança e de passarem uma imagem de autenticidade.

Uma das coisas que eu tento sempre é o ser o mais verdadeira possível (...). Tento com base nesta verdade e nesta responsabilidade, dar a segurança e a confiança às pessoas para que efetivamente também acreditem no tipo de trabalho que desenvolvemos e na instituição. (Entrevista P2)

Relativamente às **dimensões de atuação**, foi expressa, pelas entrevistadas, uma preocupação em não desenvolver uma atuação meramente assistencialista, apesar destas preocupações terem de ser tidas em conta. Isto pode, no entanto, ser dificultado, quando se está a intervir com medidas que têm uma componente pecuniária, dominando o processo de intervenção, como é o caso do Rendimento Social de Inserção, em detrimento da dimensão socioeducativa e, principalmente, sociopolítica da intervenção, conduzindo a situações de dependência. Por outro lado, o facto das pessoas se encontrarem em situações de grande vulnerabilidade, pode levar a que se contentem com uma resposta menos adequada à sua situação ou de menor qualidade.

Neste meu trabalho específico do Rendimento Social de Inserção há sempre aqui um pormenor que não é pormenor, porque a medida é, de facto, dinheiro. E que às vezes é muito bom, mas outras vezes tem aspetos negativos, porque a pessoa acaba por: “Olhe, se não faz, deixa de receber a prestação”. E não é isto que eu quero: “Só faço porque tenho de receber este dinheiro ao fim do mês”. Eu quero exatamente verificar uma mudança de comportamentos e não é por causa daquele valor, é porque para a vida da pessoa será o melhor, o mais adequado, se ela o considerar também. (Entrevista P14)

As pessoas muitas vezes quando nos procuram já estão no fim de linha e a resposta que nós temos para dar não é uma resposta suficiente, mas como não há mais, as

peessoas acabam por se contentar com o muito pouco que nós podemos. (Entrevista P4)

A **dimensão de intervenção** com maior número de exemplos ao longo das entrevistas foi a **socioeducativa**, com o relato de práticas centradas no desenvolvimento de competências do sistema-cliente. Foram referidas ações de formação e outras sessões de grupo para desenvolvimento de competências com indivíduos e famílias, nomeadamente na área da empregabilidade e das competências parentais.

A **dimensão sociopolítica** foi referida de forma pontual nas entrevistas, revelando-se também como aquela que as entrevistadas menos conseguiram concretizar com exemplos da sua prática quotidiana. Várias entrevistadas expressaram mesmo que trabalham estas questões menos do que seria desejável. Quando questionadas especificamente acerca das estratégias utilizadas para promover o *empowerment* do sistema-cliente, várias entrevistadas referiram-se a constrangimentos de uma intervenção com esta finalidade, tendo em conta as características do sistema-cliente, nomeadamente em situações de grande vulnerabilidade social, como já foi referido anteriormente, ou de dependência, associadas a limitações físicas e cognitivas.

Por outro lado, uma das entrevistadas referiu que o *empowerment* do sistema-cliente é indissociável do *empowerment* da própria equipa que intervém, o que também é alvo de constrangimentos específicos decorrentes da relação com a organização.

O *empowerment* foi associado, na maior parte das entrevistas, à sua dimensão de participação, sendo frequente a referência à importância de participação do sistema-cliente ou da sua rede informal de apoio no processo de intervenção.

Nunca vou fazer uma admissão e fazer o plano sem estar com o utente (...) eu faço o plano com o utente e se for preciso reavaliar e ajustar, como acontece muitas vezes, é com a pessoa e eles sentem-se úteis nesse aspeto. (Entrevista P8)

É perceber o que é importante para elas próprias (...). Às vezes caímos nesse erro: o

que achamos que é melhor e que é mais adequado para as pessoas, não é. Elas têm de saber e ajudá-las a descobrir o que é, porque muitas vezes as pessoas nem pensaram nisso, estão também em modo automático e ir um bocadinho além, fazê-las pensar e encontrar dentro delas o que lhes faz sentido, dentro do que têm de cumprir. (Entrevista P14)

Neste último excerto de entrevista, fica implícita a dimensão de consciência crítica do *empowerment*, no sentido do sistema-cliente se saber situar no seu contexto, reconhecendo os seus direitos e deveres. Este aspeto, em conjunto com uma dimensão de controlo, ou seja, o reforço da capacidade do sistema-cliente de influenciar as decisões inerentes ao seu processo de intervenção, foram referidos como estratégias de *empowerment* numa outra entrevista.

A pessoa deve ter noção e consciência dos seus direitos e também dos seus deveres (...). O facto de as pessoas também pedirem a nossa ajuda no sentido de algumas necessidades que vão sentido e a que nós não conseguimos dar resposta e nós estarmos disponíveis para essas soluções que essas pessoas nos vão dando, leva a que as pessoas também sintam que são importantes e que são parte ativa neste trabalho. (Entrevista P13)

As estratégias que foram identificadas pelos profissionais para promover o *empowerment* do sistema-cliente, parecem aproximar-se, numa vertente de consciencialização, na responsabilização e autonomização do mesmo e, numa vertente de mobilização, na sua implicação e cooperação.

É sermos verdadeiros, sermos honestos e fazer com que a outra pessoa perceba, também, que vai conseguir resolver o problema, que não está sozinha, que pode ter a nossa ajuda, mas também dar ferramentas para ela própria ir procurar outras ajudas. (Entrevista P16)

*Eu acho que relativamente às crianças eu sinto o *empowerment* através da valorização. (...) é ir por uma via muito positiva e também muito reparadora. Por*

Página 328 de 427

exemplo, (...) se eles fazem alguma coisa menos positiva, não ir tanto por um castigo punitivo, mas mais reparador, porque aqui também lhes estou a dar responsabilidade (...) a dar este poder (...). (Entrevista P17)

De qualquer forma, o que ficou claro ao longo das entrevistas é que este *empowerment* é apenas referido na sua dimensão individual, não existindo referências ao trabalho no sentido de empoderar grupos ou comunidades, o que poderá colocar em causa a efetiva transformação de aspetos mais estruturais das desigualdades sociais.

Menos evidente nas entrevistas foi o **envolvimento do sistema-cliente nos processos de gestão e de decisão da organização**. Surgiram referências pontuais a este envolvimento, nomeadamente a participação institucional do sistema-cliente, quando este é simultaneamente membro ou associado e o envolvimento no planeamento e implementação de atividades da organização.

Ainda no âmbito das responsabilidades sociais do profissional na relação com o sistema-cliente, questionou-se as entrevistadas relativamente a potenciais **conflitos entre as responsabilidades para com o sistema-cliente e as responsabilidades para com a organização**. Estas reconheceram a existência de alguns conflitos pontuais, nomeadamente em termos da articulação entre uma visão centrada no sistema-cliente e uma visão centrada na organização, mas que não interferem, do seu ponto de vista, nas opções realizadas ao longo dos processos de intervenção.

Relativamente aos **conflitos entre as responsabilidades sociais do profissional na relação com o sistema-cliente e as orientações das políticas sociais**, foi referida pela maioria das entrevistadas, a **desadequação** sentida na conceção dessas políticas, atribuída ao distanciamento e desconhecimento dos decisores políticos relativamente às realidades sociais, sendo estas concebidas numa lógica *top-down*.

Aquilo que nós achamos quando estamos no terreno é que quem cria as leis e quem cria os modelos não tem grande noção do que se passa cá em baixo, mas também não deve perguntar a ninguém. (Entrevista P2)

Esta desadequação é também sentida no funcionamento das próprias respostas sociais, ou porque a sua formulação já não corresponde às necessidades da atualidade, ou porque a sua implementação revelou constrangimentos em relação ao que se encontrava projetado na legislação de suporte. Foram dados exemplos das respostas de Centro de Dia e de Centro de Noite, respetivamente.

Foram também referidas tensões na **relação estabelecida com a Segurança Social**, sendo a perceção geral das entrevistadas a de que o acompanhamento que é realizado às organizações por esta entidade, procura preferencialmente falhas nos procedimentos, eventualmente como forma de reduzir custos com Acordos de Cooperação.

Sinto que ainda trabalhamos muito na questão de estarmos a ver onde é que há erro. (...) Não estamos cá para enganar ninguém. Nós temos os mapas que mandamos sempre para a Segurança Social (...). Tive uma vez uma visita de acompanhamento em que a pessoa vinha com um calendário (...). O que é que interessa se a pessoa não quis tomar banho na 3ª feira, mas tomou na 4ª feira? (Entrevista P2)

O que eu acho que está mal, que não funciona bem, é que estes técnicos que vêm [da Segurança Social] (...) têm de vir para nos ajudar. Eles não têm de vir para eu dizer assim: “Ai não, eu amanhã tenho lá a técnica, tenho de virar isto ao contrário”. Isto é um bocado como eu estar a dizer à minha filha: “Come, senão vem aí o polícia!” Não, porque o polícia é bom, ainda bem que o polícia veio, porque o polícia está cá para ajudar. (Entrevista P4)

Foi ainda referido pontualmente que a Segurança Social, procura exercer pressão junto das organizações, no sentido de que estas reproduzam o modelo de funcionamento dos serviços públicos, nomeadamente a definição de processos, objetivos e metodologia a utilizar, o que é considerado como intromissão na autonomia dos profissionais e das organizações.

A **excessiva centralidade de aspetos processuais** na interação entre os serviços públicos, as organizações da economia social e solidária e o sistema-cliente, acaba por dificultar o acesso dos cidadãos a direitos consagrados, nomeadamente pela falta de resposta por parte dos

serviços públicos em tempo útil e de forma adequada às necessidades do sistema-cliente.

Em termos de políticas sociais é angustiante, porque eu não posso tratar de uma pensão por invalidez se o doente tiver um cartão do cidadão caducado. Eu não posso renovar o cartão de cidadão, se o doente não conseguir abrir os olhos para tirar uma mera fotografia. Às vezes o direito a estes acessos e benefícios é demasiado burocrático. (...) Existe este sistema de saúde, mas que na prática não é uma coisa que dá resposta em tempo útil à urgência que o doente e a família necessitam. (...) Para pessoas que estão em sofrimento, o tempo elevado para a atribuição de uma resposta social, de uma prestação pecuniária, de um direito ou benefício por um grau de incapacidade é tão demorado por vezes que acaba por descredibilizar o sistema e descredibilizar aquilo que é um direito universal que é o direito à saúde, o direito à proteção social. (Entrevista P20)

Os constrangimentos que nós vamos sentindo são os tempos. Nós muitas vezes sentimos que há situações aqui que não fazem sentido estarem-se a arrastar tanto tempo para uma resolução e depois quem tem o poder de tomada de decisão não a toma em conformidade com a nossa avaliação e por vezes temos situações que se arrastam durante muito tempo e com danos obviamente para a criança (...). O tempo de uma criança é um tempo completamente diferente de um adulto. (Entrevista P17)

Estes aspetos refletem-se também na avaliação realizada relativamente aos processos de implementação das medidas de política social, tendo sido dado o exemplo dos indicadores que são utilizados para a avaliação das equipas de Rendimento Social de Inserção, que não valorizam atividades e aspetos menos tradicionais nos processos de intervenção social.

Apesar de terem sido referidos outros **exemplos de conflitos** com as orientações das políticas sociais (como os critérios de atribuição do Rendimento Social de Inserção, os procedimentos de regularização de cidadãos estrangeiros e a escassez de respostas das políticas de habitação), o exemplo mais frequente nas entrevistas foi, em termos de respostas sociais, o **Serviço de Apoio Domiciliário**, pela rigidez nas normas para a sua

comparticipação e pela existência de algumas incoerências entre a legislação e a sua regulamentação. Os serviços de que as pessoas efetivamente precisam nem sempre são considerados na tipologia pré-definida pela Segurança Social, não sendo possível obter financiamento para a sua prestação, revelando, no entender das entrevistadas, uma vez mais a excessiva preocupação com questões processuais, muitas delas desadequadas à realidade.

Estes aspetos dificultam a resposta às reais necessidades das pessoas e a uma efetiva prestação de cuidados com qualidade na perspetiva do profissional, já que as pessoas acabam por ter uma perceção positiva dos serviços que é possível prestar. Exigem, por outro lado, o equilíbrio entre a sustentabilidade financeira da organização e a sua autonomia face às entidades públicas, o que implica que os profissionais de Serviço Social, quando desempenham funções de coordenação, tenham também a responsabilidade de garantir que as decisões que tomam não colocam em causa o cumprimento dos Acordos de Cooperação. Estes aspetos, claramente numa vertente gestionária do trabalho desenvolvido, exigem, por vezes, negociação com o sistema-cliente e famílias, relativamente aos serviços a prestar.

Mas a própria política do Serviço de Apoio Domiciliário não está bem contextualizada, não está bem descrita. A primeira coisa que está no site da Segurança Social é que o apoio domiciliário visa a autonomia (...) e nós criamos pacotes de serviços, independentemente se a pessoa precisa ou não. Porque é que a pessoa tem 4 serviços e porque não pode ter só 2 ou 1? (...) Se queremos trabalhar com as pessoas e para as pessoas temos de as incluir no processo. Mas temos de lhes oferecer serviços mais diversificados e são elas que têm de escolher o que é que querem. Se não vamos nós impor, porque senão a Segurança Social... E aí é o conflito principal de que a Segurança Social já não nos paga e depois a Direção também a dizer então o que é que se passa que o acordo foi diminuído. Isso é uma ginástica que tem de ser feita (...). Tenho de gerir como uma tabela, como um centro de custos. (...) para ter sempre a certeza de que estou a cumprir com aquilo que é necessário para manter o Acordo

completo. (Entrevista P2)

O Serviço de Apoio Domiciliário está pensado e bem em colmatar as necessidades básicas das pessoas e que essas necessidades são: higiene pessoal, higiene do ambiente, tratamento de roupa e refeições. Efetivamente são, mas não são só. (...) Cada pessoa tem as suas próprias necessidades e nós apercebemo-nos muitas vezes que há necessidades a que nós conseguimos corresponder, mas (...) existem solicitações que o serviço não está organizado para fornecer. (...) Ainda não estamos preparados para ter as grandes dependências no seu domicílio. (Entrevista P5)

Foi, no entanto, reconhecido, que foram já realizadas alterações às políticas sociais num sentido positivo (por exemplo, a contabilização da segunda ida ao domicílio do sistema-cliente no mesmo dia), mas que se revelam ainda insuficientes.

Foi também referido o reduzido valor dos benefícios sociais, insuficientes para as necessidades do sistema-cliente, particularmente no caso de pessoas dependentes e com patologias específicas.

Realmente notamos que há pessoas que precisam de um certo cuidado e de um apoio financeiro que nós não temos capacidade (...) e as pessoas não têm essa ajuda. (...) às vezes a reforma é pouca (...). Uma vez que não são contabilizadas as fraldas, a água, a luz, o gás, e estamos a falar de pessoas no domicílio, quando fazemos o per capita destas pessoas, estas coisas não são contabilizadas (...). (Entrevista P8)

No âmbito da insuficiência das respostas sociais foram feitas referências pontuais às **dificuldades de articulação com os serviços de saúde**, nomeadamente na gestão da alta dos utentes e na realização de visitas médicas ao domicílio, bem como à escassez do número de vagas existentes para descanso do cuidador, aspetos que agravam os processos de exaustão muitas vezes associados à prestação destes cuidados no domicílio.

Quando as famílias têm a seu cargo uma pessoa com elevado nível de dependência sentem-se muito sozinhas, com tudo o que isso traz de ansiedade, com a sensação de

não estar a fazer o melhor pelo seu familiar (...). (Entrevista P13)

Quando questionadas relativamente às **estratégias utilizadas para fazer face aos conflitos entre as responsabilidades sociais para com o sistema-cliente e as orientações das políticas sociais**, as entrevistadas revelaram um conjunto de estratégias mais orientadas para a adaptação das políticas sociais e menos transformadoras dessas mesmas políticas.

Grande parte das entrevistadas referiu a utilização do seu **poder de discricionariedade** na implementação das medidas de política social, como algo que permite ultrapassar alguns constrangimentos criados pelo enquadramento legal das mesmas e de responder, de forma mais adequada e atempada, ao sistema-cliente. Referiram, desta forma, a possibilidade de *contornar* alguns aspetos.

Também se procuram compensar as falhas do sistema através da **atuação das organizações e dos seus colaboradores**, indo além daquilo que é o estrito cumprimento da sua missão e do financiamento público que lhes é atribuído, nomeadamente através de apoio financeiro e material ao sistema-cliente e do trabalho desenvolvido pelos seus colaboradores.

Estão pessoas no apoio domiciliário que já não deveriam estar, porque a resposta mais adequada seria Lar. (...) Há situações que acabam por estar desprotegidas (...) até porque a resposta é de 5 dias. Ao fim de semana nós pensamos como é que aquela pessoa vai estar na 2ª feira. Já temos tido situações em que a pessoa vai para o Hospital porque a vizinha chamou, porque não tomou a medicação, não comeu, nalguns fins de semana algumas ajudantes disponibilizam-se para, voluntariamente, poderem ir à casa daquela pessoa porque conhecem as dificuldades e sabem que mais ninguém vai conseguir ir lá. (Entrevista P13)

Outro tipo de estratégias identificadas, são as implementadas na **relação com o sistema-cliente**, nomeadamente na transmissão de informação relevante junto deste, de forma a contruir um leque de alternativas para a sua situação, facilitador do processo de tomada de decisão.

Esclareço o mais possível o candidato ou a família (...). Os meus atendimentos são muito informativos. É dar a oportunidade da pessoa sair daqui o mais esclarecida possível e munida de opções e perceber que nós funcionamos desta forma, mas que se calhar poderá, em simultâneo, ter esta e esta e esta opção ou então seguir uma outra, que vai corresponder melhor ao que procura, tentando não direccionar a escolha, mas dar opções. (Entrevista P5)

Várias entrevistadas revelaram utilizar estratégias mais próximas de um **âmbito sociopolítico**, procurando reportar às entidades competentes, os fatores que se revelam desadequados ou insuficientes na intervenção e que geram conflitos, de forma direta, ou de forma mediada, através da mediação pelas redes que a organização integra, junto daquelas entidades. A participação em redes apoia, ainda, a intervenção desenvolvida com o sistema-cliente, complementando-a e agilizando-a na resposta às suas necessidades sociais. Foi referida, especificamente, a participação no Conselho Local de Ação Social, nas Comissões Sociais de Freguesia, no Núcleo Local de Inserção e em grupos específicos, como é o caso de um grupo de trabalho acerca das questões da regularização de cidadãos estrangeiros.

Por fim, foi referido, com frequência, um sentimento de impotência em relação a algumas situações em que não é, de facto, possível ultrapassar os constrangimentos que surgem.

Não é que não façamos nada, mas realmente há um sentimento de impotência (...) mas nós tentamos fazer uma gestão, não sistemática (...) de modo a que a pessoa consiga ter o conforto a que tem direito. (Entrevista P8)

Às vezes não é possível. (...) Há problemas que por mais que a gente queira mover mundos e fundos, não consegue resolver. (...) Há limites à nossa intervenção que acabam por nos dar aquela sensação de que às vezes não vale a pena, porque às vezes são coisas simples que nos ajudariam a resolver um problema maior. (Entrevista P20)

Estas situações estão relacionadas com a necessidade que foi referida nas entrevistas dos profissionais de Serviço Social terem uma voz mais ativa nos centros de decisão das políticas

sociais, garantindo a sua representação nestes, por exemplo através da inclusão de pessoas com experiência de terreno nestes mesmos centros de decisão.

Não temos no Serviço Social pessoas bem localizadas que possam ser uma voz ativa nestas decisões. (...) É importante que os decisores das políticas já tenham estado no terreno. (Entrevista P1)

2.3.4 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a comunidade envolvente e a sociedade em geral

No que diz respeito às responsabilidades sociais dos profissionais na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral, as entrevistadas valorizaram, de forma geral, o **trabalho colaborativo** desenvolvido no Município, considerando que tem sido um processo de aprendizagem e de desenvolvimento de relações de confiança ao longo do tempo, no sentido de uma maior abertura por parte das organizações, ainda que sejam identificadas algumas dificuldades pontuais na colaboração estabelecida.

É uma realidade. Eu acho que toda a gente já percebeu que ninguém faz nada sozinho, que as parcerias são fundamentais. (...) A questão é se efetivamente queremos trabalhar com os outros e se estamos na disposição de confiar nos outros. Principalmente se eles são de instituições diferentes. E que também têm pesos diferentes a nível social, a nível do Município. (Entrevista P2)

Foi referido que o fator que condiciona a maior facilidade ou dificuldade na colaboração tem a ver com as pessoas que representam as organizações nos relacionamentos e práticas que se desenvolvem. Em geral, as profissionais sentiam uma atitude de interajuda e cooperação entre profissionais das organizações, funcionando como rede de suporte à intervenção. Existiram, contudo, perceções mais pontuais de que este trabalho já foi mais positivo no passado, já que atualmente existe uma enorme sobrecarga dos profissionais, não existindo tantos espaços e momentos para a partilha e planeamento conjuntos.

Entendo que por questões de trabalho não tem sido uma prática que tenhamos tido ultimamente e eu sinto que isso tem impacto no nosso trabalho. (...) Não conhecemos o trabalho que cada instituição está a desenvolver e eu penso que isso também era enriquecedor, a partilha de experiências que nós tínhamos nessas reuniões, deixou de poder ser realizada e perdemos todos, porque é mais enriquecedor quando conseguimos trabalhar em conjunto. (...) Acho que faz falta nós nos sentarmos e estarmos só para conhecermos a colega do lado, para partilharmos experiências, ter uma palavra de motivação e de incentivo. (Entrevista P13)

Por outro lado, de acordo com as entrevistadas, é necessário gerir o trabalho colaborativo, no sentido de uma relação democrática ganha-ganha.

Pode haver um bom trabalho de complementaridade, numa conjugação de esforços, que permite ser a resposta mais adequada para o utente. (...) Às vezes entre as organizações há uma tentativa de exercício de poder (...). Há muito este jogo de poder entre instituições. (...) Às vezes não é fácil trabalhar com os parceiros. (Entrevista P20)

Foram destacadas, pela maioria das entrevistadas, as escolas de ensino básico e secundário e as escolas profissionais, públicas ou privadas com e sem fins lucrativos, como entidades de cooperação frequente e com resultados muito positivos.

Relativamente à **relação com outras organizações da economia social e solidária**, as relações foram consideradas, de forma geral, muito positivas e de reconhecimento mútuo. Destaca-se o trabalho desenvolvido no âmbito do Programa AMA Sénior, do Conselho Local de Ação Social, das Comissões Sociais de Freguesia e do Plano Estratégico para o Envelhecimento Sustentável, como exemplos que potenciam o trabalho colaborativo desenvolvido, no sentido em que alargam o conhecimento relativamente às respostas sociais existentes no Município e ao trabalho desenvolvido pelas outras organizações, existindo compromisso por parte das Direções das organizações nessa participação.

Há o reconhecimento por parte da entidade que nos permite estar fora e ir a essas reuniões. E isso só é possível (...) porque a entidade aposta nisso. (...) E também se vê

Página 337 de 427

outras entidades a fazer isso, a apostar da mesma forma. (Entrevista P12)

Nas **relações com entidades públicas**, destacou-se a relação com a Câmara Municipal da Amadora como bastante positiva, na participação em diversos projetos promovidos pela mesma e no seu apoio a projetos das organizações. Também a relação com as Juntas de Freguesia foi referida, em geral, muito positiva, com colaboração no apoio das atividades das organizações, nomeadamente a disponibilização de recursos materiais, a cedência de espaços e de transportes, apesar de existirem situações pontuais em que estas relações são consideradas mais difíceis.

A relação com a Segurança Social, apesar de incontornável, é causadora de tensões pelas razões expostas anteriormente, sentindo-se uma relação de controlo e de exercício de poder e não de trabalho colaborativo efetivo. São referidas outras entidades da administração pública central com as quais é estabelecido algum tipo de trabalho colaborativo considerado como positivo, como o Instituto do Emprego e Formação Profissional, nomeadamente na integração de estágios profissionais e com a Direção Geral de Reinserção Social, no âmbito da prestação de trabalho a favor da comunidade. Diferentes são as relações com os serviços de saúde, na medida em que existe menor tempo disponível pelos profissionais desses serviços, pela acumulação de funções a que estão sujeitos.

Eu não conheço neste momento as colegas que estão nos centros de saúde, também porque elas neste momento fazem outro trabalho, para além do seu trabalho de assistente social. Estão no Gabinete do Utente, por exemplo. Isso limita logo a sua atuação (...). Que tempo é que a pessoa tem para a articulação com as várias instituições do Concelho? (Entrevista P13)

Por fim, as **relações estabelecidas com as empresas** foram identificadas como muito positivas, permitindo a colaboração com outros atores que não sejam apenas os atores tradicionais da intervenção social. Foram referidas práticas de cooperação, como os donativos em género, desenvolvimento de atividades culturais e de lazer com o sistema-cliente, e atividades de voluntariado empresarial, destacando-se ainda a integração

socioprofissional de pessoas em situação de vulnerabilidade social identificadas pelas organizações da economia social e solidária. Esta participação das empresas foi considerada, por várias entrevistadas, como útil para as organizações, mas também para as empresas, pela visibilidade e reconhecimento social que traz.

Existiram, no entanto, várias entrevistadas que afirmaram que não têm tido contacto com empresas, por vezes por sentirem falta de competências específicas para se envolverem nesta relação. Foi ainda referida a dificuldade no envolvimento das empresas com populações específicas, como é o caso das pessoas idosas, das pessoas infetadas por VIH e da comunidade cigana, pelo facto de não existir tanta motivação dos colaboradores das empresas neste envolvimento, ou pela estigmatização social de que esta população é alvo, respetivamente. Neste sentido, a área de intervenção referida como a que provoca maior motivação para o envolvimento por parte das empresas é a das crianças.

Foi ainda referido que esta relação com as empresas tem vindo a ser alterada, na medida em que, se no passado era mais frequente a procura de apoio por parte das organizações da economia social e solidária junto das empresas, atualmente o que se verifica é a procura destas organizações por parte das empresas, no sentido de implementarem ações de responsabilidade social que tenham um impacto positivo, o que acaba por se traduzir numa relação com um maior nivelamento de poder.

Aquilo que eu sentia há uns anos atrás era que as empresas vinham e achavam-se acima. Agora são parceiros. (...) Dantes vinham com a coisa na mão (...). Agora vêm perguntar o que nós precisamos e perceber qual é o impacto que aquilo vai ter na necessidade aqui dentro. (Entrevista P1)

Neste sentido, foi referida a necessidade desta colaboração não colocar em causa a visão, missão e atividades desenvolvidas pela organização, já que por vezes se revela difícil conjugar os interesses do sistema-cliente com os das empresas. Nesses casos procuram negociar com as empresas as possibilidades de colaboração.

Acho que aí temos a coragem, claro que é sempre de uma forma de gerir sempre tentando não ferir suscetibilidades. (...) Procuramos sempre dar uma alternativa (...).
(Entrevista P17)

De qualquer forma, parece ser importante esta diversidade de interesses, na medida em que, as empresas trazem uma experiência diferente, que poderá ser utilizada na melhoria dos processos de gestão organizacional.

Penso que o trabalho das empresas nos traz aqui outro olhar que nós instituições não temos. Eu tenho sempre aqui a ideia de que as empresas estão mais bem estruturadas, há um nível de exigência maior, é a sensação que eu tenho e que elas nos poderiam trazer um outro conhecimento e que nos ajudariam a colmatar alguns aspetos. (Entrevista P13)

Em relação ao **envolvimento sociopolítico** dos profissionais, verificou-se uma muito reduzida participação em organizações profissionais, sindicatos e outros movimentos associativos. Das 20 entrevistadas, 14 não participavam naquelas organizações ou movimentos, sendo que cinco destas revelaram ter tido este tipo de participação no passado, duas na Associação Portuguesa de Serviço Social, duas em movimentos associativos na Universidade e uma num corpo de Bombeiros Voluntários. As entrevistadas referiram como razões da sua não participação, a falta de tempo, os constrangimentos financeiros, o distanciamento que preferem manter de processos político-partidários e a falta de adequação da atuação dos movimentos associativos que representam os profissionais de Serviço Social.

Eu acho que não consigo acreditar nestas estruturas. Aquilo que eu sinto, é que foram estruturas que ainda não mostraram (...) que há um impacto da sua ação (...) e também uma defesa dos Assistentes Sociais. (...) Eu acho que houve ali uma fase em que eu me desanamorei, ou seja, eu vinha de uma situação de estudante, em que defendia e dizia que se nós não desenvolvermos também práticas de defesa e de reivindicar, portanto como é que nós no nosso trabalho iríamos fazer isso? Depois se

calhar quando me deparei com algumas questões em termos de trabalho, acho que estamos muito desapoitados, em termos de estruturas, em termos mesmo da representação que têm do Serviço Social. E aquilo que eu questiono é que quem está em locais estratégicos e que se calhar até tem esse poder, verdadeiramente dá esta força. E eu acho que é isso que eu sinto. Se calhar não me identifico muito. (Entrevista P17)

Das seis entrevistadas que estavam envolvidas em movimentos associativos, quatro pertenciam aos órgãos sociais das organizações onde trabalham ou eram sócias das mesmas, duas eram associadas da Associação Portuguesa de Serviço Social, apesar de considerarem que não têm um papel muito ativo, e outras duas participavam noutras organizações. Uma das entrevistadas referiu-se à sua participação como uma forma de fazer parte dos processos de decisão.

Se queremos mudar alguma coisa também temos de estar envolvidos. (...) Se estamos a deixar os outros decidir por nós, se não estamos a fazer nada, é fácil estarmos a pôr a crítica nos outros. (Entrevista P19)

Quando questionadas acerca da **influência que julgam ter nas políticas sociais**, a maioria das entrevistadas apresentou uma perceção de influência reduzida, considerando que têm, apesar de tudo, uma maior influência na escala local, o que indiretamente poderá influenciar as políticas à escala nacional.

Acho que estamos todos muito na nossa capelinha e trabalhamos todos muito, cada um dá de si à sua maneira, farta-se de trabalhar no terreno e depois acho que não há o retorno. Nós não conseguimos chegar lá acima e dizer de nossa justiça. (...) talvez por culpa de cada um de nós e eu estou incluída, porque ao não me envolver não me posso também queixar. (Entrevista P18)

A nossa voz é muito pouco expressiva para poder influenciar. Gostaria muito de poder influenciar. Gostaria muito que estas políticas sociais fossem pensadas, fossem estruturadas por quem está no terreno. Porque às vezes são pequenos

Página 341 de 427

constrangimentos que fazem a diferença e acho que a minha voz não é de todo significativa para a implementação de uma política social. Mas pode ser a minha voz significativa para poder fazer a diferença (...) em tentar ver outra estratégia de tentar resolver o problema (...). Há situações em que nós temos de contornar o sistema.
(Entrevista P20)

Nos **contextos locais** essa influência foi considerada mais facilitada, pela maior proximidade e pelo envolvimento que é promovido, muitas vezes pela Câmara Municipal, em processos de planeamento da intervenção social, promovendo reuniões entre as organizações do Município e através da dinamização da Rede Social. A própria influência nas políticas sociais a nível nacional é facilitada através da intermediação da Câmara Municipal, junto das entidades públicas como a Segurança Social.

Pelo menos a nível local nós vamos conseguindo desbravar e até acho que o Concelho da Amadora (...) é rainha nestas iniciativas e no valorizar cada técnico e cada experiência que traz para depois pensar em práticas muito positivas e inclusivas e põe toda a gente com o compromisso (...). (Entrevista P5)

Muitos dos projetos que existem na Câmara foi em reuniões em que as pessoas, pela partilha, foram dando as suas próprias opiniões e criaram-se alguns projetos que existem na autarquia. (Entrevista P15)

Em termos nacionais, foi referida a influência indireta que se acaba por ter na fase de implementação das medidas de política social. No entanto, a grande maioria das entrevistadas sentia que existe pouco envolvimento dos profissionais na conceção destas medidas, já que não existem reais processos de auscultação e negociação. Também se verificou que estão, muitas vezes, afastadas destes debates a nível nacional, sendo os dirigentes das organizações que assumem este papel. Uma das entrevistadas considerou que os profissionais de Serviço Social, apesar de não serem chamados a participar, também não têm, por vezes essa disponibilidade.

Houve uma alteração da Lei. Do conhecimento que eu tenho, não houve um conjunto

Página 342 de 427

de pessoas representantes (...) que tivesse sido ouvido (...). Não há essa influência direta. (Entrevista P17)

Recebemos muitas orientações da Segurança Social, façam isto, isto e isto. Não há um envolvimento, é dado como algo que temos logo de fazer. (...) Temos de cumprir e ponto. (Entrevista P6)

Eu acho que o trabalho de todos os Assistentes Sociais influencia de certo modo essas políticas, porque nós somos agentes, nós queremos mudar o que não está bem para melhor. Agora se me perguntar assim: “Existe alguma coisa no seu trabalho que faça diretamente esse ponto de ligação?” Se calhar não existe diretamente essa ligação. (Entrevista P8)

Acho que somos uma classe demasiado passiva. Acho que somos uma classe que se esconde dentro daquilo que são as diretrizes organizacionais para justificar o porquê de não ter feito mais. (Entrevista P20)

Foram referidas algumas **estratégias de influência das políticas sociais a nível nacional**, nomeadamente no questionamento de aspetos regulamentares e propostas para as alterar junto das entidades competentes. Outro aspeto mencionado foi o de ser importante estar envolvido em movimentos associativos de representação dos profissionais e das organizações, de forma a ter um maior impacto sobre as políticas sociais. Apesar disto, as entrevistadas consideraram que, as atuações destas entidades representativas são diversificadas, mas algumas delas, particularmente as que representam as organizações, acabam por ter um cariz marcadamente político, não defendendo de forma adequada os interesses das mesmas e dos seus colaboradores.

Influenciar penso que sempre influenciámos, se calhar pessoas que estão noutras setores terão uma influência muito maior. Penso é que estando associadas a organizações específicas, como a APSS, ou participando em reuniões como por exemplo a União das IPSS, em conjunto, podemos ter um impacto maior e podermos fazer chegar a nossa voz a quem de direito, nomeadamente ao Estado e ao Governo

Página 343 de 427

ou ao Parlamento, para haver mudanças e políticas mais ao encontro das necessidades das pessoas (...). (Entrevista P13)

Por fim, no que diz respeito ao **contributo percecionado para a mudança social**, as entrevistadas afirmaram ter um contributo positivo, ainda que muito centrado na mudança individual, enfatizando as relações estabelecidas com o sistema-cliente e a sua rede social de apoio e pouco orientado para a mudança social de forma global.

Foi destacada a mudança sentida na *vida das pessoas*, em termos de melhoria da qualidade de vida no seu quotidiano e do desenvolvimento de competências, por vezes transmitida através da expressão *Não dar a cana, mas ensinar a pescar*. Esta mudança causa grande satisfação nos profissionais, apesar de serem mudanças frequentemente designadas como uma *migalhinha*, uma *gota de água* ou um *grãozinho de areia*.

Consigo contribuir (...) para mudar a vida das pessoas, mas mudar a vida do dia-a-dia (...) em termos de qualidade de vida, mas pouco mais do que isso. (Entrevista P4)

Não vamos mudar o mundo, mas vamos fazer um bocadinho (...). Sempre que tento ajudar alguém isso também me deixa cá por dentro contente. Estou numa fase em que tenho conseguido algumas vitórias e isso também me satisfaz, porque vejo que o meu trabalho está a dar frutos. (Entrevista P6)

Eu sinto que o nosso trabalho contribui para mudar a sociedade, pelo menos as pessoas com quem nós trabalhamos. Conseguir pelo menos mudar a vida dessas pessoas é uma migalhinha em tudo o que somos, mas acho que já é muito gratificante. Até porque nós trabalhamos com a família, mas também trabalhamos com a família alargada e com o vizinho e com o amigo se for preciso e se for uma pessoa importante naquela família. Portanto nós conseguimos chegar aqui a várias pessoas e conseguir depois ver uma mudança na vida daquela família e também nas pessoas à volta eu acho que já é muito bom. (Entrevista P11)

Apesar das entrevistadas se terem centrado muito na mudança do sistema-cliente, foram ainda referidos **contributos para a mudança no seio da própria organização**. Um dos aspetos mencionados foi a capacidade de mobilizar e motivar os colaboradores das organizações, nomeadamente as ajudantes de ação direta. Outros aspetos referidos foram a influência direta nas respostas sociais oferecidas pela organização, por exemplo através da criação de atividades ou iniciativas inovadoras, e a influência pessoal no sentido de uma maior abertura da organização ao exterior.

Foram também identificados contributos, ainda que de forma pontual, para a **mudança de outras organizações**, com base na disseminação de práticas promissoras, que são depois nestas replicadas, acreditando as entrevistadas que contribuem para a melhoria dos processos de intervenção social.

Ao longo das entrevistas, existiram apenas duas referências à **mudança social de forma global**, considerando uma entrevistada que o seu trabalho contribui para a melhoria de um coletivo.

Espero que essa mudança se sinta no bem-estar das pessoas para quem eu trabalho: nos utentes, nos funcionários, nos meus parceiros. Quando faço as coisas não é a pensar na instituição, é a pensar num conjunto. (Entrevista P10)

Uma outra entrevistada referiu que sente que o seu trabalho contribui para uma **mudança de mentalidades**, na medida em que permite desmistificar algumas perceções erradas que as pessoas têm acerca dos beneficiários de prestações sociais.

Eu como estou integrada numa medida de política social, sim, influenciámos. Estas equipas vieram mudar um bocadinho a perspetiva do beneficiário de RSI. (...) quem está no Rendimento é porque não quer trabalhar, é porque não quer fazer e estão acomodados nesta medida (...). Mas a intervenção destas equipas em específico para estes protocolos mudou este olhar (...). (Entrevista P14)

2.3.5 Responsabilidades sociais na relação dos profissionais com a profissão

A última dimensão abordada nas entrevistas foi a das responsabilidades sociais dos profissionais na relação com a profissão. Foram muito frequentes as referências implícitas ao **desempenho ético** do profissional de Serviço Social como componente essencial das funções desempenhadas. Os princípios éticos foram considerados a base da profissão, estando inscritos em documentos orientadores que têm de ser colocados efetivamente em prática. Por outro lado, o profissional é sempre um modelo para o sistema-cliente, também na postura ética que adota, tendo as entrevistadas assumido que procuram, de forma geral, cumprir as orientações éticas da profissão.

No **apoio à formação** em Serviço Social, cerca de metade das entrevistadas já orientaram estágios de Serviço Social, ainda que algumas delas não o tenham feito tão recentemente. As entrevistadas que nunca orientaram estágios atribuíram esse facto à falta de oportunidade para tal, já que nunca foram solicitadas para o efeito, porque a organização não foi contactada por nenhuma Instituição de Ensino Superior nesse sentido, ou porque se encontravam em funções há pouco tempo. As entrevistadas que já orientaram estágios, consideram-nos uma mais-valia para a organização, em articulação com outras formações, níveis e modalidades de ensino, já que obrigam a entidade a questionar-se acerca dos processos de intervenção. Consideraram ainda que têm também trazido vantagens para os próprios profissionais, na medida em que apoiam uma aproximação às Instituições de Ensino Superior e uma reciclagem de conhecimentos teóricos e metodológicos.

Obriga a ter um tempo extra para esse acompanhamento, mas penso que também é importante, porque ajuda à nossa relação entre esta parte mais teórica que precisamos também de ter muito presente. Não podemos só ficar com a nossa experiência do dia-a-dia e esquecermos de aprofundar alguns aspetos, de pesquisar, e os estagiários obrigam-nos também a isso. Há aí esta complementaridade que eu penso que é tão importante. (Entrevista P13)

Duas das entrevistadas consideraram que os orientadores de estágio deveriam ser alvo, eles

próprios, de um processo de formação. Deveriam existir requisitos emanados pelas Universidades, para desempenhar as funções de orientador, por exemplo, em termos do número de anos de experiência, bem como a atribuição de alguns benefícios. Por outro lado, parece ser necessário, na opinião das entrevistadas, reforçar a interação entre os orientadores académicos e locais, nomeadamente através de um maior número de reuniões, clarificadoras dos objetivos e indicadores de avaliação dos estágios. Estes aspetos poderiam trazer maior rigor e responsabilidade nos processos de orientação, valorizando a influência que se tem sobre alguém que vai exercer Serviço Social.

Haver entre os vários orientadores das várias instituições orientações no início do ano letivo relativamente a objetivos dos estágios, os indicadores que eram importantes, a que aspetos é que nós deveríamos estar atentos (...). Porque eu não tinha experiência em orientação de estágios, tinha abertura (...) mas faltava essa tal competência e, portanto, sentia essa lacuna. (Entrevista P13)

Ainda no âmbito do apoio à formação em Serviço Social, a grande maioria das entrevistadas nunca participou em **sessões de formação em Serviço Social** em Instituições de Ensino Superior, como por exemplo, aulas abertas, conferências e *workshops*, apesar de terem interesse em fazê-lo.

Quando questionadas relativamente à sua **participação em projetos de investigação e investigação-ação**, a maioria das entrevistadas referiu participar, ainda que de forma pontual, em pesquisas de terceiros, muitos deles conducentes à obtenção de graus académicos (Mestrado e Doutoramento).

Penso que também é um papel que é importante. Também faz parte da nossa responsabilidade. O podermos participar e partilhar a nossa experiência no sentido de poder haver trabalhos que possam ser realizados e que aumentem a pesquisa. (Entrevista P13)

Foram referidas outras participações em projetos de investigação e investigação-ação apenas por parte de três entrevistadas, no âmbito da elaboração de diagnósticos sociais, na

construção de uma estratégia municipal para a intervenção na área do envelhecimento e no desenvolvimento de pesquisa acerca dos impactos sociais da atuação da organização.

Esta fraca participação foi associada as dificuldades na conciliação com a vida pessoal, familiar e profissional, situações que as entrevistadas gostariam de conseguir ultrapassar, enquadrando as suas pesquisas em processos também de obtenção de graus académicos.

Por fim, foram referidos aspetos relativos à necessidade, no entender das entrevistadas, de **credibilização da profissão e dos profissionais**, na medida em que consideram que existe alguma perceção de inferioridade relativamente a outras profissões, ou que existem situações em que os profissionais nem sempre têm a postura mais adequada, o que reforça a descredibilização da profissão por parte da sociedade.

Sinto um complexo de inferioridade relativamente às outras profissões. Sinto que andamos por nossa conta e risco. Todos somos culpados disto porque de forma voluntária ou involuntária depreciamos a nossa profissão. (Entrevista P9)

Estes aspetos foram também relacionados pelas entrevistadas com a relação com os meios de comunicação social, que têm, no seu entender, estimulado a formação de perceções negativas por parte da população acerca da atuação destes profissionais.

Como é que nós mostramos à sociedade em geral quem é que somos, o que é que fazemos, como é que fazemos, para que todo este olhar sobre nós se altere? Eu vejo as pessoas muito revoltadas, e eu também, pela injustiça de que cada vez que aparecemos na televisão é para tirar meninos a alguém, como se isso fosse a nossa prática profissional e isso nos desse algum gosto pessoal ou dependesse de nós diretamente. (Entrevista P2)

Neste sentido, apesar de existir algum afastamento e dúvidas por parte das entrevistadas relativamente ao eventual processo de criação de uma Ordem Profissional, estas consideraram que este organismo poderia ter uma influência decisiva, no sentido de garantir que é feita uma comunicação adequada relativamente áquilo que são as atribuições de um

profissional de Serviço Social, bem como a sua defesa em casos mediáticos. Por outro lado, uma Ordem Profissional poderia apoiar estes profissionais na melhoria das suas condições de trabalho.

A Ordem também é importante, porque ajuda aqui a aumentar a credibilidade que fica aqui às vezes um bocadinho comprometida, um pouco ao nível de alguns órgãos de comunicação social, que para ter os shares fazem um jornalismo que denigre a imagem do Serviço Social. Se tivéssemos uma boa Ordem, ela iria ter um travão para esse tipo de práticas. (...) Também a outro nível de trabalho e de organização da categoria profissional, iria trazer também inputs muito interessantes. (Entrevista P13)

O trabalho multidisciplinar é essencial (...) mas para a sociedade em geral, um Assistente Social ou um interventor social é mais ou menos a mesma coisa. Não existe aqui a distinção e a nossa formação pressupõe que existam métodos, metodologias e técnicas que são características da nossa formação (...). As pessoas de fora acham que é um bocadinho senso comum. E não é. E é por isso que se calhar uma Ordem credibilizaria mais tanto a profissão como os próprios profissionais, que se sentiriam mais valorizados, mais motivados. E ter aqui alguns aspetos como a questão da segurança [no trabalho], porque eu tenho colegas que (...) estão sujeitos a certo tipo de situações que também não há ninguém que defenda ou que lute por isso. (Entrevista P14)

Após a apresentação dos principais dados recolhidos através dos vários procedimentos metodológicos utilizados, será apresentada, no próximo capítulo, a discussão dos mesmos, tendo por base o enquadramento teórico-conceitual apresentado nos capítulos iniciais deste trabalho, e o modelo de análise adotado.

Síntese

Neste capítulo apresentou-se a análise dos dados recolhidos através do inquérito por entrevista a dirigentes e profissionais de Serviço Social das organizações da economia social e solidária sedeadas ou com atuação no Município da Amadora.

Relativamente às **perceções globais de responsabilidade social dos dirigentes**, verificou-se que estas estão associadas a conceções deontológicas e a abordagens da justiça social e da ética das virtudes, do ponto de vista ético. Do ponto de vista doutrinário, a solidariedade foi ligeiramente mais valorizada como fundamento da responsabilidade social em relação a outros princípios e, do ponto de vista teórico, as perceções aproximaram-se de conceções de visão partilhada ou de orientação para o bem comum. Foi identificada com maior número de referências a dimensão das responsabilidades sociais da organização na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral, em particular o estabelecimento de relações colaborativas com outras organizações, seguida das responsabilidades sociais na relação com o sistema-cliente.

Em relação às **perceções de responsabilidade social na atuação da organização**, estas foram analisadas no âmbito do modelo de análise nas suas quatro dimensões. Nas **responsabilidades sociais na relação consigo própria**, destacou-se a forte implantação do planeamento estratégico nas organizações, mas um reduzido número com formalização dos sistemas de certificação. Em termos da cultura organizacional, foi verificada a existência de rituais, como as comemorações de dias significativos e, em muitos casos, uma forte presença dos fundadores ou de outras figuras significativas.

No que diz respeito às **responsabilidades sociais na relação com os colaboradores**, verificou-se, de forma geral, a existência de boas relações entre Direção e colaboradores, sendo implementadas medidas de desenvolvimento, bem-estar e motivação e coesão dos colaboradores e medidas que facilitem a conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional dos mesmos. Verificou-se ainda um conjunto de práticas de apoio a colaboradores em situação de vulnerabilidade económica e social. Um número significativo

de organizações não implementou sistemas de avaliação de desempenho e de progressão na carreira e não tinha sistemas de supervisão.

Quanto às **responsabilidades sociais na relação com o sistema-cliente**, predominou uma dimensão socioeducativa na intervenção, existindo a perceção de frágil atuação sociopolítica por parte das organizações, bem como num trabalho orientado para o *empowerment* do sistema-cliente. Verificou-se ainda a existência de conflitos entre responsabilidades para com o sistema-cliente e as orientações das políticas sociais, pela rigidez dos procedimentos administrativos, a postura burocrática por parte das entidades públicas, a desadequação das respostas sociais existentes às necessidades efetivas das pessoas, bem como a falta de investimento em respostas sociais inovadoras. As organizações procuram utilizar estratégias de compensação, com recursos próprios e procurando complementar a intervenção realizada com a colaboração com outras organizações. A perspetiva é mais de adaptação aos constrangimentos colocados pelas políticas sociais, do que de transformação dessas mesmas políticas.

Em relação às **responsabilidades sociais na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral**, existe um trabalho colaborativo com outras organizações no Município, considerado, de forma geral, positivo (organizações da economia social e solidária, entidades públicas e empresas), sendo as relações de maior tensão as estabelecidas com a Segurança Social. Verificou-se uma fraca implementação de práticas de minimização do impacto ambiental negativo e uma perceção de reduzida influência nas políticas sociais, apesar de, em termos locais, esta ser mais visível. Os entrevistados consideraram que as organizações têm um impacto positivo numa mudança microsocial, com menor ênfase na mudança social de forma global. Foram também identificados contributos para a mudança organizacional, quer na própria organização, quer na sua influência junto de outras organizações.

No que diz respeito às **perceções globais de responsabilidade social dos profissionais** de Serviço Social, verificou-se que estes associaram este conceito, a conceções teleológicas, do ponto de vista ético. Do ponto de vista doutrinário, a solidariedade e a igualdade foram ligeiramente mais valorizadas como fundamento da responsabilidade social em relação à

liberdade e, do ponto de vista teórico, predominaram as concepções de visão partilhada ou de orientação para o bem comum. As dimensões mais referidas de responsabilidade social dos profissionais foram as que se estabelecem na relação com o sistema-cliente e com a comunidade envolvente e a sociedade em geral, em particular o trabalho colaborativo desenvolvido com outras organizações.

Em relação às **percepções de responsabilidade social na atuação dos profissionais**, estas foram analisadas de acordo com o modelo de análise nas suas cinco dimensões. Nas **responsabilidades sociais dos profissionais na relação consigo próprios**, verificaram-se dificuldades na gestão do envolvimento e distanciamento no trabalho realizado, sendo as principais fontes de stresse e sobrecarga sentida no quotidiano os procedimentos burocráticos e a relação com a Segurança Social. As estratégias para lidar com estas questões são a autodisciplina, o planeamento e organização do trabalho e a realização de atividades lúdicas, culturais e desportivas.

No que diz respeito às **responsabilidades sociais na relação com a organização**, as entrevistadas revelaram existir, de forma geral, boas relações com as Direções e com outros colaboradores, sendo frequente o exercício de funções de coordenação de equipas. A maioria dos profissionais referiu ter autonomia, ser envolvido nos processos de tomada de decisão da organização e ser reconhecido por esta, existindo uma convergência entre as orientações da organização e da profissão. Os profissionais sentem a falta de acesso a sistemas de supervisão, apesar de reconhecerem esforços da organização na promoção da conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e a existência de medidas de desenvolvimento, bem-estar ou incentivo dos colaboradores.

Quanto às **responsabilidades sociais na relação com o sistema-cliente**, predominou, tal como na perspetiva dos dirigentes, uma dimensão socioeducativa na intervenção, bem como uma percepção de frágil atuação sociopolítica por parte dos profissionais, sendo identificadas dificuldades no *empowerment* do sistema-cliente. Verificou-se também a existência de conflitos entre responsabilidades para com o sistema-cliente e as orientações das políticas sociais, pela desadequação das políticas e medidas sociais, a excessiva

centralidade de aspetos processuais e as dificuldades de articulação com serviços públicos. Os profissionais sentem que existe uma pressão para que as organizações da economia social e solidária reproduzam o funcionamento dos serviços públicos, quer em termos da definição de processos, quer de objetivos e metodologia utilizada. Os profissionais revelaram utilizar estratégias de adaptação na implementação das políticas sociais às necessidades do sistema-cliente, no seu espaço de discricionariedade, não sendo tão visível o seu envolvimento numa efetiva transformação dessas políticas.

Em relação às **responsabilidades sociais na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral**, foi referida uma boa experiência de trabalho colaborativo com outras organizações no Município (organizações da economia social e solidária, entidades públicas e empresas), apesar de serem apresentadas tensões com entidades públicas, como a Segurança Social e os serviços de saúde. Verificou-se um fraco envolvimento sociopolítico dos profissionais, nomeadamente em termos da sua participação em organizações profissionais, sindicatos e outros movimentos associativos e uma perceção de reduzida influência nas políticas sociais, apesar de, em termos locais, esta ser considerada mais facilitada. Tal como se verificou nas entrevistas aos dirigentes, os profissionais consideraram ter um impacto positivo numa mudança individual, com menor ênfase na mudança social de forma global. Foram também identificados contributos na mudança organizacional, quer no seio da própria organização, quer na influência exercida junto de outras organizações.

Por fim, relativamente às **responsabilidades sociais na relação com a profissão**, verificou-se uma valorização do desempenho ético do profissional como componente essencial das funções desempenhadas. Verificou-se um número significativo de profissionais que nunca participou em sessões de formação de Serviço Social ou orientou estágios. Também a participação em projetos de investigação e investigação-ação se revelou reduzida, consistindo essencialmente na colaboração em pesquisas conducentes à obtenção de graus académicos. Foi, por fim, referida, a necessidade de credibilização da profissão, surgindo a potencial criação de uma Ordem Profissional como órgão que poderá ter uma influência decisiva nesta matéria.

Capítulo 6. Discussão global dos resultados

Após a análise dos dados vamos de seguida proceder à discussão global dos mesmos, tendo em conta o enquadramento teórico-conceitual utilizado, bem como o modelo de análise criado, que procurou sistematizar as dimensões de responsabilidade social das organizações da economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social.

Num primeiro momento faz-se uma análise contrastada dos dados recolhidos junto dos dirigentes e profissionais. De seguida, apresentam-se as tensões emergentes da análise dos dados, na atuação dos profissionais de Serviço Social no contexto das organizações da economia social e solidária.

1. Convergências e divergências nas perceções de responsabilidade social dos dirigentes e dos profissionais

Numa **leitura geral**, os resultados da análise dos dados apontam para a necessidade de aprofundamento das questões da responsabilidade social no âmbito do Serviço Social, já que, apesar desta ser inerente ao trabalho desenvolvido, esta relação não é em geral discutida ou refletida.

Foi notório, em alguns momentos, algum afastamento entre as perceções relativamente a outras organizações ou profissionais, existindo, de forma geral, uma perceção mais negativa do Outro, do que de si própria(o).

Também se verificou alguma dificuldade dos profissionais de centrarem o seu discurso na primeira pessoa, uma vez que, fazendo parte de uma equipa, sentem que não é possível, muitas vezes, individualizar a sua atuação profissional relativamente aos restantes membros da mesma.

Verificou-se ainda, por vezes, alguma confusão entre a identificação de valores e princípios do Serviço Social, em que a responsabilidade social se inclui, e a sua coerência com efetivas

práticas de responsabilidade social, o que poderá colocar em causa a autenticidade da prática de Serviço Social.

Em relação às **convergências e divergências das perceções de responsabilidade social dos dirigentes e dos profissionais**, procurámos, a partir dos dados recolhidos e apresentados no capítulo anterior, elaborar matrizes que pudessem apoiar uma análise contrastada das mesmas, quer em termos globais, quer na atuação das organizações e dos profissionais. Estas matrizes integram os aspetos mais significativos, quer em termos da frequência de respostas no inquérito por questionário, quer de referências no inquérito por entrevista, não esgotando o universo de respostas, mas realçando as principais tendências nas respostas dos sujeitos de investigação.

Desta forma, em relação às **perceções globais de responsabilidade social dos dirigentes e dos profissionais**, apresenta-se uma síntese dos resultados na tabela seguinte.

Tabela 6.1 Perceções globais de responsabilidade social dos dirigentes e dos profissionais (Elaboração própria)

Aspetos analisados	Perceções dos dirigentes (relativamente às Organizações da Economia Social e Solidária)	Perceções dos profissionais (relativamente ao Serviço Social)
Conceções éticas	<ul style="list-style-type: none"> - Conceções deontológicas, de justiça social e relacionadas com a ética das virtudes 	<ul style="list-style-type: none"> - Conceções deontológicas (inquérito por questionário) - Conceções teleológicas e relacionadas com a ética das virtudes (inquérito por entrevista)
Conceções doutrinárias	<ul style="list-style-type: none"> - Solidariedade como fundamento da responsabilidade social 	<ul style="list-style-type: none"> - Igualdade e solidariedade como fundamentos da responsabilidade social
Conceções teóricas	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade social de visão partilhada ou de orientação para o bem comum (sustentabilidade e bem comum) 	<ul style="list-style-type: none"> - Responsabilidade social de visão partilhada ou de orientação para o bem comum (partes interessadas e direitos universais)
Prática socialmente responsável em Portugal	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade das práticas, por vezes com falta de congruência - Dependência de financiamento público e falta de autonomia - Insuficiente envolvimento no planeamento estratégico local - Rigidez na tipificação das respostas sociais associada a um fraco incentivo à inovação - Exposição mediática negativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversidade das práticas, mas prática tendencialmente socialmente responsável - Culpabilização do sistema por parte dos profissionais - Frágil comunicação
Dimensões da responsabilidade social	<ul style="list-style-type: none"> - Relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral (trabalho colaborativo) - Relação com o sistema-cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação com o sistema-cliente - Relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral (trabalho colaborativo e relação com as políticas sociais) - Relação com a organização
Exemplos de práticas socialmente responsáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo centrado na pessoa/ Humanização dos serviços - Intervenção sistémica - Resposta a situações de emergência social - Trabalho colaborativo - Inovação nas respostas sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Envolvimento em iniciativas de promoção dos valores da organização - Gestão responsável das equipas - Discricionariedade profissional - Modelo centrado na pessoa/ Humanização dos serviços - Intervenção sistémica - <i>Empowerment</i> - Trabalho colaborativo
Exemplos de práticas socialmente irresponsáveis	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficiente planeamento estratégico local - Dependência de financiamento público e falta de autonomia - Atitude de fechamento em relação ao trabalho colaborativo 	<ul style="list-style-type: none"> - Excessivo envolvimento nos processos de intervenção - Intervenção assistencialista e promotora da dependência - Não envolvimento do sistema-cliente no processo de tomada de decisão - Falta de visão integrada e de capacidade empática

Ao analisar estas perceções, verifica-se que as conceções subjacentes são, em parte convergentes. Assim, as **conceções éticas** predominantes são, de forma transversal, as **deontológicas**, associando a responsabilidade social aos valores e direitos universais e ao dever ético e as conceções relacionadas com a **ética das virtudes**, com a valorização do carácter dos agentes de responsabilidade social (organizações e profissionais). Denota-se uma perspetiva diversa desta tendência por parte dos profissionais em situação de entrevista, em que associam responsabilidade social, de forma espontânea, a **conceções teleológicas**, ou seja, mais ligadas às práticas (objetivos da intervenção e carácter intencional da mesma).

Do **ponto de vista doutrinário**, a **solidariedade** surge como o princípio mais associado à responsabilidade social de forma geral, ainda que nas entrevistas aos profissionais o princípio mais valorizado tenha sido o da **igualdade**. Foram ainda feitas referências à **participação cívica**, dimensão comum na leitura das doutrinas religiosas, traduzida frequentemente no princípio de subsidiariedade, ou seja, na corresponsabilização dos vários atores sociais. A **relação entre poder e responsabilidade** nem sempre foi convergente. Enquanto nas entrevistas a dirigentes e profissionais o poder foi em geral associado a algo positivo e construtivo, no inquérito por questionário, muitos dos inquiridos expressaram a sua não concordância com esta relação, o que nos sugere uma perceção negativa do poder, associada a atitudes de opressão e autoritarismo, que as organizações e profissionais não querem exercer.

Parece, por outro lado, existir um predomínio das **perspetivas de terceira via** em termos gerais, o que remete para uma perspetiva de responsabilidade social partilhada. No entanto, no caso dos profissionais, surgem também indícios de **conceções socialistas-marxistas** de responsabilidade social, mais próximas de uma visão de responsabilidade social coletiva.

Relativamente às **conceções teóricas** em presença, são identificadas, de forma geral, as abordagens de **responsabilidade social de visão partilhada e de orientação para o bem comum**, que têm como motivações a colaboração entre atores como estratégia para o bem comum, ainda que os dirigentes privilegiem as vertentes da sustentabilidade (com grande enfoque na dimensão económica) e do bem-comum, e os profissionais as vertentes da

relação com as partes interessadas e da orientação para os direitos universais. Estes resultados parecem indiciar um maior enfoque dos dirigentes na sustentabilidade económica das organizações e uma visão mais global no sentido do bem-comum, coincidente, neste último aspeto, com a importância dada ao princípio de solidariedade. Por outro lado, para os profissionais, as conceções de responsabilidade social estão mais associadas à relação estabelecida entre atores sociais, apresentando uma visão global assente nos direitos universais, aspetos compatíveis com a sua valorização dos princípios de solidariedade e de igualdade.

No que diz respeito às **perceções relativamente uma atuação socialmente responsável por parte das organizações e dos profissionais em Portugal**, quer os dirigentes, quer os profissionais procuraram evitar generalizações, enfatizando a diversidade da prática das organizações e dos profissionais. No entanto, enquanto os dirigentes apontam tendencialmente para alguma falta de congruência na atuação das organizações, os profissionais afirmam existir, em geral, uma prática socialmente responsável. Existe consenso na identificação de algumas fragilidades na atuação das organizações e dos profissionais, nomeadamente na área da comunicação, o que origina uma exposição mediática negativa, de organizações e profissionais. Também são apontados outros aspetos, como a dependência por parte das organizações do financiamento público, o frágil planeamento estratégico de uma intervenção coordenada a nível territorial e de uma certa desresponsabilização dos profissionais face aos constrangimentos do sistema. Os dirigentes identificam, de forma mais óbvia, aspetos estruturais que condicionam uma prática socialmente responsável das organizações, como a excessiva tipificação das respostas sociais e o reduzido incentivo à inovação social, aspetos que demonstram uma vez mais uma visão mais abrangente na sua atuação.

Relativamente às **dimensões de responsabilidade social**, os dirigentes e os profissionais identificaram predominantemente as dimensões de relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral e com o sistema-cliente, a primeira com maior número de referências nos dirigentes e a segunda nos profissionais. Os profissionais apresentam ainda um número

significativo de referências às suas responsabilidades sociais na relação com a organização. Foram dados exemplos de práticas socialmente responsáveis e irresponsáveis, em geral coerentes com as dimensões identificadas.

No que diz respeito às **perceções de responsabilidade social na atuação das organizações e dos profissionais**, apresenta-se também uma síntese dos resultados na tabela seguinte.

Tabela 6.2 Percepções de responsabilidade social na atuação das organizações e dos profissionais¹⁷⁹ (Elaboração própria)

Dimensões analisadas	Percepções dos dirigentes (relativamente à atuação da organização)	Dimensões analisadas	Percepções dos profissionais (relativamente à sua própria atuação)
Responsabilidades sociais na relação consigo própria	<ul style="list-style-type: none"> - Forte implantação do planeamento e orientação estratégica - Reduzida implementação de sistemas de certificação - Dificuldades na definição de uma política de comunicação - Missão, visão e valores como elementos estruturantes da intervenção - Frequentes práticas de fortalecimento da cultura organizacional - Forte influência e/ ou presença dos fundadores e outras pessoas significativas - Lideranças orientadas para a relação, para a tarefa e para o coletivo 	Responsabilidades sociais na relação consigo própria/o	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades na gestão do envolvimento e do distanciamento na intervenção - Boa gestão de situações de stress e sobrecarga (apesar de ocorrerem mais do que o desejável) - Insuficiente adoção de estilos de vida saudáveis
Responsabilidades sociais na relação com os colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento da Direção com os colaboradores (relação democrática) - Insuficiente desenvolvimento dos sistemas de avaliação de desempenho e de progressão na carreira - Sistemas de supervisão praticamente inexistentes - Implementação de medidas de desenvolvimento, bem-estar, motivação e coesão social - Envolvimento dos colaboradores nos processos de decisão da organização - Apoio a colaboradores em situação de vulnerabilidade económica ou social (com destaque para as ajudantes de ação direta) - Promoção da conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional 	Responsabilidades sociais na relação com a organização	<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento com a Direção e outros profissionais (relação democrática) - Frequente participação nos processos de gestão e de decisão da organização - Sentimento de reconhecimento do trabalho desenvolvido - Forte sentimento de autonomia e de autorrealização - Lideranças orientadas para a relação, para a tarefa e para o coletivo - Convergência entre orientações da profissão e da organização - Implementação na organização de medidas de desenvolvimento, bem-estar, motivação e coesão social - Promoção pela organização de ações de conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional - Falta de acesso a sistemas de supervisão - Desadequada política remuneratória e de progressão na carreira - Apoio a colaboradores em situação de vulnerabilidade económica ou social (com destaque para as ajudantes de ação direta) - Exercício frequente de funções de coordenação de equipas, envolvendo apoio técnico e emocional

¹⁷⁹ Uma vez que as dimensões de responsabilidade social das organizações e dos profissionais são diferentes, existem também diferenças nos aspetos abordados e na forma como estes estão agrupados por dimensões. No sentido de facilitar a leitura da tabela, optou-se por colocar a negrito as percepções convergentes de dirigentes e profissionais.

Tabela 6.2 (cont.) Percepções de responsabilidade social na atuação das organizações e dos profissionais (Elaboração própria)

Dimensões analisadas	Percepções dos dirigentes (relativamente à atuação da organização)
Responsabilidades sociais na relação com o sistema-cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento com o sistema-cliente - Modelo de intervenção centrado na pessoa - Predomínio da dimensão socioeducativa - Conflitos com as orientações das políticas sociais - Dificuldades no envolvimento do sistema-cliente nos processos de gestão e de decisão
Responsabilidades sociais na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral	<ul style="list-style-type: none"> - Forte envolvimento no trabalho colaborativo com outras organizações no Município, incluindo empresas - Dinâmica da Câmara Municipal da Amadora na promoção do trabalho colaborativo - Frágil alinhamento entre organizações e suas entidades representativas (confederações, federações, uniões) - Fraca implementação de ações de minimização do impacto ambiental negativo - Fraca influência nas políticas sociais - Utilização de estratégias adaptativas e não transformadoras das políticas sociais - Contributo para a mudança social micro (indivíduos e famílias) e meso (organização e organizações envolventes)

Dimensões analisadas	Percepções dos profissionais (relativamente à sua própria atuação)
Responsabilidades sociais na relação com o sistema-cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Bom relacionamento com o sistema-cliente - Modelo de intervenção centrado na pessoa - Atuação mais intensa na dimensão socioeducativa - Envolvimento do sistema-cliente no processo de intervenção - Dificuldades na implementação de estratégias de <i>empowerment</i> (apenas individual) - Conflitos com as orientações das políticas sociais - Dificuldades no envolvimento do sistema-cliente nos processos de gestão e de decisão da organização - Existência de conflitos pontuais na intervenção com as orientações da organização
Responsabilidades sociais na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral	<ul style="list-style-type: none"> - Forte envolvimento no trabalho colaborativo com outras organizações no Município, por vezes com empresas - Dinâmica da Câmara Municipal da Amadora na promoção do trabalho colaborativo - Dificuldades de articulação com os serviços de saúde - Relação de tensão com a Segurança Social - Fraco envolvimento em movimentos associativos ou de influência das políticas públicas - Fraca influência nas políticas sociais - Utilização de estratégias adaptativas e não transformadoras das políticas sociais - Contributo para a mudança social micro (indivíduos e famílias) e meso (organização e organizações envolventes)
Responsabilidades sociais na relação com a profissão	<ul style="list-style-type: none"> - Sentimento de vocação - Centralidade do desempenho ético na prática profissional, de acordo com os documentos orientadores da profissão - Reduzida participação no apoio à formação em Serviço Social (orientação de estágios e sessões com estudantes) - Escassa participação em projetos de investigação e investigação-ação - Fraco envolvimento em organizações profissionais

As dimensões de responsabilidade social das organizações e dos profissionais consigo próprios abordam naturalmente aspetos diferentes entre si, sendo que a dimensão da relação com a profissão de Serviço Social só se coloca no âmbito dos profissionais. Desta forma, tendo sido os resultados apresentados no capítulo anterior e não sendo possível realizar, nessas dimensões, uma análise comparativa, apresentamos apenas a sua síntese na tabela anterior.

Relativamente às **responsabilidades sociais das organizações na relação com os colaboradores**, podemos estabelecer um paralelo com as **responsabilidades sociais dos profissionais com a organização**. Neste sentido, o discurso é bastante convergente, sendo identificado, em geral, um bom relacionamento entre Direção e colaboradores, com base no estabelecimento de relações democráticas, em estruturas consideradas mais flexíveis (próximas de adhocracias).

Quer os dirigentes quer os profissionais são consensuais na forma como consideram insuficientes ou inadequados os sistemas de avaliação de desempenho e de progressão na carreira, associados a fenómenos de injustiça na política remuneratória (particularmente no caso da categoria de ajudantes de ação direta). Também se verificou a quase total ausência de sistemas de supervisão.

Foram identificadas, pelos dois grupos de inquiridos, práticas organizacionais de desenvolvimento, bem-estar, motivação e coesão social dos colaboradores, de conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e de apoio a colaboradores em situação de vulnerabilidade económica ou social, com o forte envolvimento dos profissionais de Serviço Social. Foi também consensual a existência de práticas de envolvimento dos colaboradores nos processos de gestão e decisão da organização.

Também os aspetos relativos à liderança surgiram como consensuais, na medida em que são identificadas orientações múltiplas, designadamente para a tarefa, para a relação e para o coletivo.

As responsabilidades sociais da organização na relação com os colaboradores, é a dimensão menos comunicada nos *websites* das organizações (vd. anexo 17), mas também a que menos é identificada de forma espontânea nas entrevistas com os dirigentes, em termos de perceções globais. No entanto, quando introduzidas estas questões nas entrevistas (perceções na atuação específica da organização), verificou-se grande preocupação com esta dimensão e a sua concretização na identificação de práticas efetivas, convergentes, de forma geral, com as identificadas pelos profissionais.

Em relação às **responsabilidades sociais das organizações e dos profissionais na relação com o sistema-cliente**, também as perceções são bastante convergentes, sendo uma das dimensões mais identificadas, de forma espontânea, pelos entrevistados. As perceções são, em geral, de um bom relacionamento estabelecido entre sistema-cliente, organizações e profissionais, com base num modelo de intervenção centrado na pessoa. Apesar de serem apresentadas preocupações de intervenção em várias dimensões (assistencial, socioeducativa e sociopolítica), predomina nas práticas identificadas a dimensão socioeducativa, ou de desenvolvimento de competências, muito baseada numa lógica de prestação de serviços (por exemplo, através do desenvolvimento de iniciativas de educação formal e não formal).

Foram identificadas dificuldades no envolvimento do sistema-cliente nos processos de gestão e de decisão da organização, bem como a existência de conflitos entre as responsabilidades para com este e as orientações das políticas sociais.

Quanto às **responsabilidades sociais das organizações e dos profissionais na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral**, verifica-se em geral, um forte envolvimento no trabalho colaborativo com outras organizações do Município, sendo mais frequente a identificação de ações de colaboração com empresas por parte dos dirigentes. Neste sentido, esta colaboração parece estabelecer-se mais através da gestão de topo das organizações, do que dos seus profissionais, o que por vezes condiciona o conhecimento destes últimos relativamente às práticas levadas a cabo. Foi reconhecida, por dirigentes e

profissionais, a dinâmica introduzida pela Câmara Municipal nos processos de cooperação na intervenção social no Município.

Foi ainda convergente a percepção de fraca influência quer das organizações, quer dos profissionais, nas políticas sociais, utilizando-se estratégias de cariz adaptativo às dificuldades e constrangimentos sentidos na sua implementação, em detrimento de estratégias transformadoras dessas mesmas políticas. Também o contributo percecionado para a mudança social é, tendencialmente, de cariz microsocial, assente numa mudança ao nível dos indivíduos e famílias, mas também, numa escala meso, das organizações, apesar da pouca expressão das mudanças grupais ou comunitárias.

2. Tensões na atuação dos profissionais de Serviço Social no contexto das organizações da economia social e solidária

Após esta síntese das principais convergências e divergências das percepções de responsabilidade social entre dirigentes e profissionais, procuramos agora analisar as principais tensões na atuação dos profissionais, que surgiram a partir da análise dos dados, principalmente por via da interação entre as várias dimensões de responsabilidade social do modelo de análise adotado.

Nesse sentido, desenrolando-se a intervenção dos profissionais de Serviço Social envolvidos nesta pesquisa no âmbito da economia social e solidária, resumimos, na tabela seguinte, um conjunto de elementos facilitadores e de constrangimentos de uma atuação socialmente responsável, por parte destes profissionais, por dimensões de responsabilidade social.

Tabela 6.3 Elementos facilitadores e constrangimentos a uma prática socialmente responsável dos profissionais de Serviço Social que trabalham em organizações da economia social e solidária (Elaboração própria)

Dimensões de responsabilidade social	Elementos facilitadores	Constrangimentos
Na relação consigo própria (o)	<ul style="list-style-type: none"> - Vocação e forte compromisso pessoal com a organização - Sentimento de autorrealização 	<ul style="list-style-type: none"> - Existência de situações de stresse e sobrecarga - Fraca implementação de estratégias de autocuidado - Dificuldades na gestão do envolvimento vs. distanciamento - Fraco desenvolvimento de competências de gestão na formação inicial - Fraco desenvolvimento do pensamento crítico
Na relação com a organização	<ul style="list-style-type: none"> - Sentimento de reconhecimento - Clara definição da visão, missão e valores - Processos de planeamento estratégico com forte implantação nas organizações - Práticas e procedimentos enquadrados em sistemas de certificação (ainda que não formalizados) - Forte cultura organizacional (rituais, fundadores e outras pessoas de referência, símbolos, lideranças) - Relacionamento democrático no seio das organizações - Presença de ações de desenvolvimento, bem-estar, motivação, coesão dos colaboradores e conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional - Existência de práticas informais de partilha entre colaboradores - Apoio a colaboradores em situação de vulnerabilidade - Estímulo à participação dos colaboradores na vida da organização 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades das organizações de adaptação à mudança - Escassa implementação de sistemas de certificação, avaliação de desempenho e progressão na carreira - Fraca delegação de poderes para a tomada de decisão (na participação em redes) - Falta de financiamento adequado e escassez de recursos humanos - Dependência das organizações de financiamento público e consequente falta de autonomia - Procura de protagonismo pessoal por parte de alguns dirigentes - Fraco desenvolvimento de ações de sustentabilidade ambiental a nível interno - Inexistência de sistemas de supervisão
Na relação com o sistema-cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de intervenção centrado na pessoa - Intervenção na dimensão socioeducativa - Discricionariedade - Bom relacionamento estabelecido com o sistema-cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Escassa intervenção na dimensão sociopolítica - Potencial de arbitrariedade - Dificuldades no envolvimento do sistema-cliente nos processos de gestão e decisão da organização

Tabela 6.3 (cont.) Elementos facilitadores e constrangimentos a uma prática socialmente responsável dos profissionais de Serviço Social que trabalham em organizações da economia social e solidária (Elaboração própria)

Dimensões de responsabilidade social	Elementos Facilitadores	Constrangimentos
Na relação com a comunidade e com a sociedade envolvente	<ul style="list-style-type: none"> - Forte envolvimento em trabalho colaborativo - Dinâmica da Câmara Municipal da Amadora na promoção de trabalho colaborativo - Empenho das organizações e profissionais numa ação complementar às medidas de política social - Existência de Acordos de Cooperação - Utilização de estratégias adaptativas na implementação das políticas sociais - Contributo para a mudança microsocial (indivíduos e famílias) e organizacional 	<ul style="list-style-type: none"> - Postura burocrática e distante das entidades da Administração Central - Atitude de fechamento de algumas organizações ao trabalho colaborativo e à participação em entidades representativas - Variabilidade na relação com as Juntas de Freguesia - Tensões na relação com a Segurança Social e com os serviços de saúde - Exposição mediática negativa das organizações e profissionais - Construção <i>top-down</i> das políticas sociais - Rigidez na tipificação das respostas sociais e fraco incentivo à inovação - Excessiva rigidez dos critérios de acesso a programas e medidas sociais - Forte carga burocrática - Escassa utilização de estratégias de transformação das políticas sociais - Reduzida ênfase na mudança social global - Reduzido envolvimento sociopolítico dos profissionais
Na relação com a profissão	<ul style="list-style-type: none"> - Centralidade do desempenho ético na atuação dos profissionais - Valorização do potencial de atuação das estruturas representativas (APSS, sindicatos) e de uma eventual Ordem Profissional 	<ul style="list-style-type: none"> - Reduzido envolvimento em ações de apoio à formação do SS (estágios, sessões) - Fraca participação em projetos de investigação e de investigação-ação - Ordem Profissional como panaceia

Da interação entre as diferentes dimensões de responsabilidade social e fruto da existência de elementos facilitadores e constrangimentos em cada uma destas, emerge um conjunto de tensões, que exigem ao profissional uma atuação equilibrada entre conceções, valores e práticas, muitas vezes contraditórios entre si, e que procurámos sistematizar no diagrama seguinte.

Figura 6.1 Tensões na atuação dos profissionais de Serviço Social no contexto das organizações da economia social e solidária (Elaboração própria)



Cada uma das tensões surge da interação tridimensional de elementos facilitadores e de constrangimentos à atuação. Desta forma, na confluência das responsabilidades sociais dos profissionais consigo próprios, com a organização e com o sistema-cliente, surge, à escala micro, uma tensão entre o envolvimento do profissional, a sua discricionariedade no trabalho realizado e a supervisão de que beneficia.

A interação entre as responsabilidades sociais do profissional na relação com a organização, com o sistema-cliente e com a comunidade envolvente e a sociedade em geral, faz emergir tensões, à escala meso, em torno das questões do modelo de intervenção utilizado, da subsidiariedade e da autonomia da atuação da organização.

Por fim, a influência recíproca das responsabilidades sociais do profissional na relação com o sistema-cliente, a comunidade envolvente e a sociedade em geral e a profissão, levam à emergência de tensões à escala macro, nomeadamente nas questões da mudança social, da responsabilidade coletiva e do processo de construção do conhecimento.

Vamos aprofundar cada uma destas tensões de seguida.

2.1 Envolvimento, discricionariedade e supervisão

Neste ponto destacamos as tensões em três temáticas: o envolvimento, distanciamento e autocuidado; a discricionariedade e a arbitrariedade; e a supervisão e reflexividade.

2.1.1 Envolvimento, distanciamento e autocuidado

Através dos dados recolhidos, uma das ideias que é reforçada é a de que, a **relação** estabelecida no âmbito do Serviço Social entre o profissional e o sistema-cliente, coloca exigências específicas, na medida em que o sistema-cliente traz um conjunto de necessidades sociais, procurando o profissional trabalhar com base nas mesmas, estabelecendo uma interação que é influenciada pelo ambiente de intervenção em que decorre (Carmo, 2015).

Esta interação caracteriza-se pela complexidade (Núncio, 2010), uma vez que assenta no envolvimento quer do sistema-cliente, quer do profissional, trazendo para a relação problemas e necessidades a dar resposta, competências técnicas de intervenção social, mas também as competências pessoais e sociais das partes envolvidas.

O grande desafio à atuação do profissional nesta relação, parece, pois, ser a de gerir o seu **envolvimento**, mantendo o distanciamento necessário, sem perder a capacidade empática (Núncio, 2014), ou seja, conseguir criar uma relação de confiança que permita uma mais profunda compreensão da situação em que se encontra o sistema-cliente, mas com um distanciamento, que permita olhar, de forma mais objetiva para as potenciais alternativas no trabalho a desenvolver com o mesmo.

Na pesquisa desenvolvida, foi visível, a forma como o envolvimento do profissional, no desempenho das suas funções e num determinado contexto organizacional, poderá contribuir para situações de stresse e sobrecarga e, em alguns casos, de *burnout*. Foi destacada a elevada exigência na resposta às necessidades da organização, em termos da disponibilidade requerida, da forte carga burocrática, do reduzido número de profissionais e das dificuldades na gestão de equipas. Por outro lado, foram enfatizadas as exigências de gestão emocional na relação com o sistema-cliente e eventuais cuidadores, frequentemente em situação de crise.

Do trabalho realizado resulta que as estratégias pessoais de gestão do stresse exigem autodisciplina, integradas numa lógica de autocuidado, nem sempre fácil de implementar ou manter face às múltiplas solicitações do quotidiano.

Destes aspetos parece decorrer a centralidade das competências de inteligência emocional (Goleman, 2000; Gardner, 1999) e espiritual ou existencial (Zohar e Marshall, 2004; Gardner, 1999), na atuação dos profissionais de Serviço Social, na medida em que surge como fundamental a capacidade de conhecer e controlar as suas próprias emoções e sentimentos, de compreender e lidar melhor com o Outro (inteligência emocional) e de refletir sobre *questões da existência numa perspetiva holística* (inteligência espiritual) (Carmo, 2014a, p.54).

2.1.2 Discricionariedade e arbitrariedade

Um outro aspeto que surge da análise dos resultados é o da atitude do profissional na relação com o sistema-cliente, perante as normas e orientações emanadas pela organização e pelas próprias políticas sociais.

Foi notória, ao longo da pesquisa, a necessidade sentida pelos profissionais na adaptação das normas e orientações à situação específica do sistema-cliente, dado o cariz generalista das mesmas, o que pode condicionar a sua implementação de forma acrítica.

As estratégias de **discricionarietà** dos profissionais, resultam da utilização de um espaço de liberdade na sua atuação, que permita responder, de forma adequada, a necessidades sociais específicas e, ainda que compatível com o espírito global dos instrumentos reguladores, permita ultrapassar limitações e constrangimentos decorrentes da sua aplicação. Estas estratégias, muitas vezes designadas como formas de *contornar o sistema*, permitem, no entender dos profissionais, responder em tempo útil às necessidades sociais.

A discricionarietà dos profissionais, inscreve-se numa lógica microssocial do Serviço Social, podendo ser estabelecida uma relação com a ética do cuidado, que coloca no centro das suas preocupações a resposta às necessidades específicas de um sujeito, em detrimento de princípios e valores abstratos, sem referência a uma situação específica.

Este poder de discricionarietà, tendo uma influência real nas decisões tomadas no processo de intervenção com o sistema-cliente, exige uma apurada autovigilância por parte dos profissionais. Numa situação limite, poderá conduzir à **arbitrarietà**, potenciando a tomada de decisões erráticas, reféns de contingências emocionais, éticas e relacionais presentes nas situações individuais em cada momento.

Uma atuação deste tipo não servirá, certamente, para garantir a equidade social e os princípios democráticos ou a transparência na implementação das políticas sociais, traduzindo-se apenas numa inconformidade e não numa ação transformadora (Pinto e Esgaio, 2017).

2.1.3 Supervisão e reflexividade

As exigências de utilização de múltiplas competências na atuação dos profissionais de Serviço Social e da necessária atitude de **autovigilância** perante o seu poder de discricionarietà, parecem poder ser apoiadas pelo desenvolvimento de sistemas de supervisão, que permitam apoiar uma prática reflexiva por parte destes profissionais.

Como ficou patente na pesquisa realizada a grande maioria das organizações não oferece sistemas de **supervisão** aos seus colaboradores, incluindo os profissionais de Serviço Social. Foram identificadas práticas informais de partilha e discussão de situações específicas de intervenção, apesar de ser reconhecido que estas não substituem os processos de supervisão.

A melhoria do acesso a sistemas de supervisão parece, pois, útil na utilização de estratégias mais adequadas na intervenção social, aspeto reconhecido nas entrevistas, mas também na gestão das normas e orientações da organização e no apoio emocional preventivo de situações de *burnout* (Núncio, 2010).

No discurso dos profissionais parece emergir a falta de momentos dedicados à reflexão acerca do trabalho desenvolvido, dadas as múltiplas solicitações e exigências colocadas pelo sistema-cliente, pela organização, pela comunidade e sociedade em geral e por si próprios, aspetos que a supervisão permitiria minimizar. O facto de ser referido que a intervenção é realizada, com frequência, em situações de emergência social, condiciona os tempos disponíveis para esta reflexão.

O desenvolvimento da **reflexividade** dos profissionais é extremamente importante, uma vez que se traduz na capacidade de compreender a configuração única de vários elementos numa situação e a forma como estes estão a afetar o sistema-cliente (Payne, 2014).

Tal como discutimos no capítulo 3, a atitude reflexiva por parte dos profissionais, exige, no entanto, combater as pressões exercidas pelo modelo manageralista ou gestor presente em muitas organizações, que incentiva a adoção de uma postura defensiva, ou seja, o cumprimento acrítico das normas, ainda que estas não sejam adequadas à situação específica do sistema-cliente (Banks, 2001).

Desta forma, o desenvolvimento de competências de reflexividade, nomeadamente através de ações de supervisão, poderá assumir-se como um elemento facilitador da gestão dos interesses e necessidades do sistema-cliente, na presença de normas e orientações emanadas pela organização e pelas políticas sociais, por vezes formuladas num sentido

Página 371 de 427

contrário. Na pesquisa realizada, os profissionais identificam a utilização de práticas de discricionariedade, como vimos anteriormente, uma vez que consideram ser necessária a adaptação das normas e orientações à realidade específica e única de cada sistema-cliente. Desta forma, afastam-se de uma postura meramente defensiva, apresentando alguma reflexividade, que parece carecer, apesar de tudo, de investimento.

2.2 Modelo de intervenção, subsidiariedade e autonomia

Neste ponto destacamos as tensões em duas temáticas: o personalismo e *empowerment*; e a orientação gestionária, a autonomia e a subsidiariedade.

2.2.1 Personalismo e *empowerment*

O discurso dos dirigentes e dos profissionais acentua o **personalismo** como princípio de intervenção, ao considerarem que o modelo de intervenção utilizado é centrado na pessoa, partindo da forma como esta define o seu problema, no sentido de desenvolver uma intervenção multidimensional ou integrada orientada para o seu bem-estar e qualidade de vida.

Por outro lado, em termos de **dimensões de intervenção** (de apoio à subsistência, socioeducativa e sociopolítica- Carmo, 2015), foi visível o predomínio da atuação dos profissionais na dimensão socioeducativa, ou seja, no desenvolvimento de competências de um sistema-cliente (geralmente uma pessoa ou uma família), sendo implícita, em algumas das entrevistas, uma conceção que pouco contribui para o *empowerment* do sistema-cliente. Este surge como alguém sobre o qual é necessário intervir, no sentido de minimizar a ausência de determinadas competências ou comportamentos, que permitam aligeirar o peso, também económico, que este exerce sobre a sociedade.

Desta forma, e apesar dos profissionais considerarem intervir nas várias dimensões, a dimensão sociopolítica foi referida como difícil de implementar, revelando-se também como aquela em que existe menor concretização através de exemplos¹⁸⁰.

O **empowerment** do sistema-cliente é visto muitas vezes como um processo com múltiplas dificuldades, ou porque este se encontra numa situação de grande vulnerabilidade social, não estando numa posição de exigir uma resposta de qualidade, adequada à sua situação, ou porque lhe faltaram, ao longo da vida, oportunidades de desenvolvimento de competências de participação democrática. Por outro lado, a forma como as políticas sociais estão definidas apoia uma intervenção assistencial e socioeducativa, em detrimento da sua dimensão sociopolítica.

O que fica claro ao longo das entrevistas é que o *empowerment* é considerado apenas na sua dimensão individual, não existindo referências ao *empowerment* de grupos ou comunidades (Zimmerman, 2000) o que poderá colocar em causa a efetiva transformação de aspetos mais estruturais das desigualdades sociais. Este conceito é também preferencialmente associado à sua dimensão de participação, sendo bastante menos visíveis as dimensões de consciência crítica e controlo (Almeida, 2001), aspeto coerente com a pesquisa realizada por Pinto (2011).

É de referir que a participação em si não é um valor, pelo que se pretende, numa lógica de *empowerment* que seja uma participação esclarecida, que previna a manipulação do sistema-cliente (Carmo, 2018).

Um dos aspetos em que se denota o fraco investimento em ações de *empowerment*, é o reduzido envolvimento do sistema cliente nos processos de gestão e decisão da própria organização, frequentemente apenas em práticas pontuais de auscultação informal ou de

¹⁸⁰ Esta opção por uma resposta centrada nas dimensões assistencial e, principalmente, socioeducativa, reflete a tendência observada à escala internacional, com base numa meta-análise efetuada no final do século passado em que se analisaram as tendências da investigação em intervenção comunitária, em que a dimensão sociopolítica surgia como claramente sub-representada (Carmo, 1998).

cumprimento de procedimentos legais, quando o sistema-cliente é simultaneamente membro ou associado da mesma. A falta de envolvimento, não permitirá, pois, reduzir os hiatos entre o poder detido pelas organizações e os baixos níveis de poder do sistema-cliente (Hasenfeld e Garrow, 2012).

Desta forma, parece ser mais utilizado um modelo com objetivos de resolução de problemas, com base na prestação de serviços, do que de *empowerment* ou, mesmo, mudança social, acentuando uma noção de responsabilidade social individual e instrumental (ver tabela 3.2 no capítulo 3).

2.2.2 Orientação gestionária, autonomia e subsidiariedade

Os profissionais reconheceram a existência de alguns conflitos pontuais entre as responsabilidades sociais na relação com o sistema-cliente e as orientações da organização, nomeadamente em termos da articulação entre uma visão centrada no sistema-cliente e uma visão centrada na organização, apesar de considerarem que estes não interferem de forma significativa nas decisões tomadas nos processos de intervenção.

No entanto, surgiram indícios da presença de um **paradigma gestionário** nas organizações da economia social e solidária, com efeitos negativos na intervenção do profissional com o sistema-cliente, na medida em que introduz constrangimentos, como o reduzido número de profissionais e a limitação do tempo disponível para a intervenção direta, que têm de ser articulados com preocupações, por vezes excessivas, em termos de gestão e de sustentabilidade financeira da organização.

São referidas situações em que os profissionais sentem pressões, particularmente quando desempenham funções de coordenação, no sentido do cumprimento integral das responsabilidades assumidas nos Acordos de Cooperação, de forma a assegurar a sua continuidade, de forma a garantir, também a sustentabilidade financeira da organização. Estes aspetos, claramente numa vertente gestionária do trabalho desenvolvido, exigem, por

vezes, negociação com o sistema-cliente e famílias, relativamente aos serviços a prestar, utilizando o seu poder de discricionariedade na procura de equilíbrio entre uma resposta adequada aos mesmos, a conformidade com o enquadramento regulamentar e a resposta às necessidades de sobrevivência da própria organização.

Estes aspetos são coerentes com os que encontramos na literatura (Abramovitz e Zelnick, 2015; Hafford-Letchfield, 2009; Hughes e Wearing, 2010), apontando ainda no sentido da manutenção de algumas das características do que foi definido por Lipsky (1971), como burocracias de proximidade (street-level bureaucracies). Neste sentido, foram aliás feitas referências a organizações e profissionais que dificultam a adequação e o ritmo de resposta às necessidades sociais, pelo exercício do seu pequeno poder.

A dependência do financiamento público limita a **autonomia** das organizações e dos profissionais face às entidades da Administração Pública, em particular da Segurança Social, nomeadamente em termos da definição da sua estratégia, metodologia e procedimentos, sendo estimulados a reproduzir as formas de atuação do Estado e constrangidos na apresentação de respostas que saiam da tipologia das respostas sociais passíveis de contratualização e financiamento por parte do Estado, aspetos que desencorajam a aposta em respostas sociais inovadoras.

A relação entre Estado e as organizações da economia social e solidária tem precisamente como um dos princípios orientadores a **subsidiariedade**, que se traduz no compromisso assumido das duas partes, de estabelecer uma relação de cooperação e de partilha de responsabilidades, que permita desenvolver uma abordagem complementar no sentido de personalizar os processos de intervenção social, em contextos de proximidade física e relacional com o sistema-cliente. No entanto, de acordo com os aspetos que apresentámos, a relação estabelecida entre Estado e organizações surge mais desnivelada em termos de poder real do que a forma como o enquadramento legal o exigiria, sugerindo um papel mais de subserviência do que de subsidiariedade daquelas organizações.

2.3 Mudança social, responsabilidade coletiva e construção de conhecimento

Neste ponto destacamos as tensões em três temáticas: o envolvimento sociopolítico e a mudança social; as políticas sociais e a responsabilidade coletiva; e a participação no processo de construção do conhecimento em Serviço Social.

2.3.1 Envolvimento sociopolítico e mudança social

Ao longo da pesquisa, foi notório o baixo **envolvimento sociopolítico dos profissionais**, quer em termos de participação em movimentos associativos, incluindo associações profissionais e sindicais, quer em movimentos de influência das políticas públicas, apesar de ter sido reconhecida a sua importância. Estes resultados são coerentes com a pesquisa realizada a nível nacional e internacional (Gal e Weiss-Gal, 2015; Pinto, 2011; Pinto e Esgaio, 2017; Weiss-Gal, 2017). É de referir, que os testemunhos recolhidos apontam para que o envolvimento sociopolítico se vá perdendo ao longo do ciclo de vida, particularmente na transição do papel de estudante para profissional, por via da incapacidade que os profissionais sentem para esse envolvimento, nomeadamente pela frequente resposta a situações de emergência social, pelo intenso envolvimento que têm no seu quotidiano, o que se traduz na falta de tempo e de energia para este envolvimento, mas também pela tentativa de distanciamento relativamente a processos político-partidários e a falta identificação com a atuação dos movimentos associativos que representam os profissionais de Serviço Social.

O reduzido envolvimento sociopolítico conduz à ausência dos profissionais dos centros de decisão política, o que é coerente com a referência a estes aspetos no Relatório da Agenda Global para o Serviço Social e Desenvolvimento Social de 2014, apesar dos mesmos sentirem as suas implicações sociais no quotidiano (IASSW, ICSW e IFSW, 2014).

Na linha do que defende Gil (2013), existe uma tendência da procura de soluções individuais para as situações, em detrimento de abordagens coletivas na defesa do interesse comum,

pelo que a falta de envolvimento sociopolítico dos profissionais favorece os processos de opressão, pelo consentimento tácito que dá ao poder instituído.

Desta forma, um dos argumentos apresentados pelos profissionais de que procuram manter-se alheados do processo político é ilusório, lembrando a discussão que apresentámos no capítulo 3, de que a prática do Serviço Social tem raízes e consequências políticas, pelo que *não questionar a ordem social existente significa apoiá-la tacitamente e não ser neutro*¹⁸¹ (Gil, 2013, p.111).

O questionamento das assunções e paradigmas vigentes exige o desenvolvimento de um pensamento crítico dos profissionais, que vai além da reflexividade de que falámos anteriormente, pelo seu carácter mais global e abstrato (Payne, 2014).

A ação ética implica o questionamento crítico e permanente dos fatores que influenciam a prática do Serviço Social, mesmo que estes fatores estejam relacionados com os resultados das políticas públicas desenvolvidas pelo Estado (...). De facto, este é um dos aspetos sensíveis na ação profissional, já que exige um posicionamento politizado (não partidário) do Serviço Social na denúncia de práticas sociais que conduzem a processos de exclusão e vulnerabilidade social e consequente proposta da sua erradicação (Santos, 2017, p.189).

De acordo com os modelos da prática do Serviço Social enunciados por Banks (2001), a falta de envolvimento sociopolítico e as tensões decorrentes de uma orientação gestionária nas organizações, levam a que estejam mais presentes os modelos técnico-burocrata, com ênfase na prestação de serviços e o modelo profissional, assente na relação estabelecida

¹⁸¹ Tradução nossa.

com o sistema-cliente. O modelo empenhado ou radical, assente na mudança social, surge como incipiente no trabalho desenvolvido.

Desta forma, e apesar dos profissionais considerarem o seu contributo para a **mudança social** como positivo, este é praticamente circunscrito à sua expressão individual (indivíduos e famílias) e visível na sua componente de mudança dos comportamentos das pessoas. Esta mudança é qualificada como pequena (uma *migalhinha*, uma *gota de água* ou um *grãozinho de areia*), mas é destacada a sua importância para o sistema-cliente, bem como geradora de satisfação e motivação nos profissionais. Este aspeto está relacionado com o que destaca Gil (2013), de que as pessoas sentem uma certa inércia nas organizações e uma falta de capacidade de provocarem, elas próprias, mudanças significativas.

Também foram referidas as mudanças nos contextos organizacionais, sejam naqueles em que os profissionais trabalham, seja noutros contextos que conseguem de alguma forma influenciar.

Estes aspetos denotam uma reduzida ênfase na mudança social de forma global, sentindo os profissionais, dificuldades nos contributos que podem dar para a mesma, tendo em conta o contexto específico e de proximidade em que atuam. Desta forma, existe um défice no trabalho sobre fatores estruturais que contribuem para a exclusão social e a opressão, tal como está previsto na definição de Serviço Social (IFSW e IASSW, 2014).

No âmbito dos constrangimentos sentidos no envolvimento sociopolítico e num contributo efetivo para a mudança social, foi referida a necessidade de os profissionais terem um papel mais ativo nos centros de decisão das políticas sociais. Neste sentido, apesar de algum afastamento e dúvidas relativamente ao processo de eventual criação de uma Ordem Profissional, esta é vista como podendo desempenhar um papel decisivo, quer na relação com a sociedade, quer com as organizações em que os profissionais trabalham. No entanto, a efetivação desta estrutura exige a criação de mecanismos de autovigilância sobre a sua atuação sociopolítica, na medida em que assumiria um papel de representação dos profissionais, suprimindo as dificuldades que sentem na transformação das políticas sociais.

Neste âmbito, poderiam existir riscos de centrar a sua atuação numa lógica de representação de interesses particulares dos profissionais e não de promoção dos direitos universais (Guidi e Giráldez, 2017), princípio inscrito na profissão.

De certa forma, os profissionais apresentam a expectativa de que uma Ordem Profissional possa assumir um papel libertador da sua condição de opressão, tal como ocorre na relação estabelecida com o sistema-cliente, em que este apresenta expectativas semelhantes relativamente à atuação do profissional. Desta forma, e como foi referido em algumas entrevistas, os profissionais poderão apresentar-se como vítimas e tenderem a culpabilizar o sistema, o que poderá significar que, ao não assumirem a sua quota de responsabilidade nestes processos, reduzirão ainda mais os seus níveis de poder, de acordo com a nossa análise das conceções sociopolíticas da responsabilidade social. E sem o *empowerment* dos próprios profissionais, não será possível trabalhar estas questões também junto do sistema-cliente.

2.3.2 Políticas sociais e responsabilidade coletiva

No que diz respeito à participação no **processo de conceção, implementação e avaliação das políticas sociais**, verificou-se a perceção de um reduzido impacto por parte dos profissionais no mesmo, sendo este, apesar de tudo, maior à escala local. Eventuais influências à escala nacional, serão produzidas por esta via, em cascata. Esta participação a nível local parece ser facilitada pela dinâmica da própria Câmara Municipal. Verificaram-se, no entanto, situações em que esta participação por parte dos profissionais acaba por não ocorrer, uma vez que, quando existem oportunidades para tal, a organização faz-se representar pelos seus líderes, não necessariamente conscientes de todos os constrangimentos na implementação de programas e respostas sociais, o que é também um indício de uma fraca delegação de poderes.

A influência sobre as políticas sociais a nível nacional é, pois, indireta e circunscrita à sua fase de implementação, aspetos coerentes com outros estudos (Guidi e Giráldez, 2017), não

sendo os profissionais envolvidos em processos de auscultação e negociação, sendo que também não apresentam, por vezes, essa disponibilidade.

Reforçando as palavras de Banks (2007) que já utilizámos anteriormente: *As competências e criatividade dos profissionais como designers ou alfaiates são escassamente utilizadas, pelo receio de que possam cometer um erro, cortar de forma generosa ou costurar com pontos demasiado grandes* (pp. 20-21).

As políticas sociais são, assim, concebidas numa lógica *top-down*, que se traduz com frequência na desadequação de alguns dos seus elementos, pelo distanciamento e desconhecimento dos decisores políticos relativamente às realidades sociais. Também a falta de adaptação às mudanças sociais ou os efeitos perversos na implementação das políticas, prejudicam a sua adequação.

Desta forma, foram referidas múltiplas fontes de conflitos entre as responsabilidades para com o sistema-cliente e as orientações das políticas sociais, nomeadamente a rigidez na sua formulação (procedimentos administrativos e processuais), que dificultam o acesso a direitos sociais consagrados, bem como a orientação gestionária das entidades da Administração Central (através da imposição de normas, metodologias e procedimentos, privilegiando critérios de eficiência económica e não de qualidade na resposta às necessidades sociais) e a falta de investimento em respostas sociais inovadoras, que comprometem a antecipação da resposta a necessidades sociais emergentes a curto e médio prazo.

Verificou-se que, as **estratégias utilizadas pelos profissionais para fazer face a estas dificuldades na interação com as políticas sociais**, são essencialmente adaptativas, procurando *contornar* as dificuldades e não transformar efetivamente os aspetos ou as políticas que se revelem desadequados na intervenção social em contexto de proximidade. Neste sentido, foram descritas práticas de desenvolvimento de trabalho colaborativo, em particular a participação em Redes, que permitam minimizar os constrangimentos sentidos

na intervenção e que muitas vezes vão além daquilo que é o estrito cumprimento da missão e do financiamento público das organizações.

A desadequação das políticas sociais é enfrentada, pois, com estratégias de resistência subtil (Pinto e Esgaio, 2017) ou de resiliência criativa (Guidi e Giráldez, 2017), que, consiste na reinterpretação das orientações das políticas sociais, procurando minimizar os seus impactos negativos num sistema-cliente específico, mas sem a pretensão de desenvolver uma ação transformadora das mesmas.

Não obstante estes aspetos, foram relatadas estratégias mais próximas de um âmbito sociopolítico, aproximando-se das ações de advocacia legislativa descritas por Figueira-McDonough (1993), ou seja, da procura de influência sobre o processo legislativo com vista à justiça social, nomeadamente através de práticas de questionamento de aspetos regulamentares e legais de elaboração de propostas de alteração, junto das entidades competentes.

As Políticas Sociais acabam por ser a expressão política do **princípio de responsabilidade coletiva**, exigindo a participação dos vários atores sociais, que são considerados como *solidariamente responsáveis* pela atuação de cada um (Lello e Lello, 1978, p.748). Neste âmbito, os dados recolhidos apontam, em geral, para um forte compromisso das organizações da economia social e solidária, dos profissionais, das empresas e das entidades da Administração Local, num trabalho de colaboração, participando com frequência em redes locais, bastante valorizadas pela criação de sinergias que permitem entre diferentes atores sociais com diversas identidades sociais, políticas e profissionais, potenciadores da criação de um capital social inclusor (Putnam, 2000), aspetos convergentes com a investigação que realizámos anteriormente (Esgaio, 2009). No entanto, foram claras as tensões existentes nas relações com as entidades da Administração Central, como a Segurança Social e os serviços de saúde.

Estando este princípio inscrito na agenda internacional do Serviço Social, a atuação dos profissionais parece não ser suficiente para garantir a sua prossecução efetiva. Isto apesar

dos profissionais terem apresentado, mais do que os dirigentes, concepções políticas de responsabilidade social que remetem para a sua dimensão de responsabilidade coletiva. Da análise das práticas identificadas por estes, ressalta uma reduzida influência sobre os processos de política social, a que se soma uma visão de mudança microsocial e atomizada da realidade, com uma componente de ação sociopolítica pouco evidente também na relação com o sistema-cliente.

Esta divergência entre uma concepção também coletiva da responsabilidade social e uma atuação afastada do campo sociopolítico, parece impedir o seu intenso esforço quotidiano no sentido de contribuir para a corresponsabilização dos atores pelo bem comum, numa ação coletiva, que permita a concretização dos mandatos do Serviço Social (mudança social, desenvolvimento social e *empowerment* e libertação) e sem descurar o papel inalienável do Estado. No entender de Banks (2007), a noção de responsabilidade terá, neste sentido, de substituir a de prestação de contas, na relação estabelecida entre Serviço Social e Estado, o que envolve um esforço de ambas as partes.

2.3.3 Participação no processo de construção do conhecimento em Serviço Social

No decurso da pesquisa realizada, como já foi referido, verificou-se a existência de uma escassa reflexão relativamente à relação entre Serviço Social e responsabilidade social, sendo estes temas preferencialmente associados a contextos empresariais. Este aspeto é acompanhado de um fraco envolvimento em ações de apoio à formação em Serviço Social. O afastamento entre os profissionais e os públicos académicos, poderá, desta forma, estar a ser influenciado pela dificuldade de articulação entre o *papel executor e a produção continuada do conhecimento* (Mouro, 2014, p. 28).

Esta ideia remete para a necessidade de interação dinâmica entre prática e reflexão no Serviço Social, já que a profissão se confronta com uma duplicidade de papéis que lhe traz exigências pragmáticas (relativas à resolução dos problemas sociais e à implementação de dinâmicas de ação) e reflexivas (análise das condições estruturais subjacentes a esses

Página 382 de 427

problemas). Desta forma, a construção da teoria serve para orientar uma prática consciente, sendo que a prática permite apoiar a permanente reconfiguração da teoria, no sentido de acompanhar as mudanças sociais. Recorremos neste aspeto ao pensamento de Paulo Freire.

Uma das vantagens que creio ter, em face de intelectuais intelectualistas, é que este saber a que me venho referindo jamais foi uma aderência a mim, algo que viesse de fora e perifericamente a mim fosse justaposto. Pelo contrário, este saber veio sendo produzido em minha prática e na reflexão crítica sobre ela, como na análise da prática dos outros (...). O saber forjando-se, produzindo-se, em processo, na tensa relação entre prática e teoria (Freire, 1994, p.114 in Macedo et al., 2001, p. 81).

Paulo Freire fala-nos de uma ação refletida, construída num ciclo contínuo de reflexão-ação (Macedo et al., 2001, p. 71). Assim, o Serviço Social beneficia desta dialética, transpondo a análise da realidade para a ação, potenciando-a em termos de eficácia, eficiência e adequabilidade às necessidades e retirando desta ação *feedbacks* úteis à reconstrução da análise efetuada, num movimento contínuo.

Teorizar em Serviço Social deve ser entendido como um processo dinâmico, o qual reflete o aprofundamento do conhecimento integrado na gramática do saber profissional, sendo que este se substancia na aprendizagem isomórfica adquirida por via de duas coordenadas: a da sistematização da experiência profissional e a da concetualização de conhecimentos adquiridos ou aprofundados (Mouro, 2014, p. 29).

Neste sentido, há que ter em conta que o processo de construção de conhecimento em Serviço Social não é politicamente neutro, já que, tal como nas ciências sociais de forma mais global, implica uma construção social influenciada por interpretações históricas e culturais, refletindo interesses e valores políticos e morais (Schwandt, 2007).

Por outro lado, este processo de construção do conhecimento ao valorizar múltiplos saberes e ser socialmente consequente, terá mais condições para responder às necessidades de públicos diversificados, tendo um cariz de utilidade social (Burawoy, 2004). Terá ainda vantagem em envolver públicos diferenciados na própria produção do saber, nomeadamente dos públicos académicos, dos profissionais de Serviço Social e do próprio sistema-cliente, com a valorização dos seus conhecimentos indígenas (IFSW e IASSW, 2014). Desta forma, o conhecimento não circula unidireccionalmente. Os construtores desse conhecimento passam a ser múltiplos e a sua construção poderá, por isso mesmo, revelar-se como mais abrangente e sinérgica.

As sinergias criadas pela interação destes públicos poderão facilitar a criação de um corpo teórico do Serviço Social, baseado em estratégias e protocolos científicos que introduzam rigor e objetividade na análise, mas que permita simultaneamente valorizar os significados individuais, conferindo-lhe uma dimensão ética e de implicação sociopolítica que dê sentido ao conhecimento e atuação produzidos nesta área e que permita concretizar os seus mandatos.

Acreditamos que a interação entre prática e reflexão com o envolvimento de múltiplos públicos, poderá levar ao desenvolvimento de um pensamento crítico sobre as realidades sociais, o papel do Serviço Social e as conceções e práticas de responsabilidade social na profissão. Este pensamento crítico é fundamental para gerir com eficácia as tensões que emergem das várias dimensões de responsabilidade social, encontrando compromissos que consolidem uma prática socialmente responsável, coerente com os mandatos e princípios da profissão.

Tudo isto no sentido de chegar a uma *verdade* contextualizada num tempo e espaço determinados, que se constitua como uma reflexão útil nesse mesmo contexto, e que se traduza numa ação adequada, com vista à prossecução dos valores e princípios orientadores fundamentais. Esta questão reveste-se de particular importância no atual contexto, em que o Serviço Social se encontra numa encruzilhada entre a contração e expansão dos direitos sociais, isto é, sujeito a forças contraditórias que advogam, por um lado, a necessidade de

expansão dos direitos sociais e, por outro, a existência de um sistema económico-financeiro que não permite alimentar esta expansão.

Uma intervenção pautada pela falta de autenticidade e de investimento na dimensão sociopolítica, coloca em causa o enorme esforço colocado no quotidiano por organizações e profissionais, bem como a credibilidade e legitimação social da profissão.

Síntese

Apresentámos, neste capítulo a discussão dos dados resultantes da análise realizada no capítulo anterior.

Num primeiro momento, apresentou-se uma análise contrastada dos dados recolhidos junto dos dirigentes e profissionais, no sentido de identificar convergências e divergências nas suas perceções. Verificou-se a existência de um discurso bastante convergente, quer do ponto de vista das perceções globais de responsabilidade social, quer das perceções na atuação da organização e dos profissionais.

Apresentaram-se, de seguida, as tensões emergentes da análise dos dados, na atuação dos profissionais de Serviço Social no contexto das organizações da economia social e solidária, com base na sistematização dos principais elementos facilitadores e constrangimentos nas várias dimensões de responsabilidade social e nas interações estabelecidas entre as mesmas. A discussão baseou-se na identificação de três tensões: uma à escala micro, relacionada com as questões do envolvimento e da discricionariedade do profissional e da supervisão de que beneficia; outra à escala meso, relativa ao modelo de intervenção utilizado, ao princípio de subsidiariedade e à autonomia da atuação da organização; por fim, à escala macro, discutem-se as questões da mudança social, da responsabilidade coletiva e do processo de construção do conhecimento.

Conclusão

Os empreendedores sociais não ficam satisfeitos por dar o peixe ou por ensinar a pescar. Eles não vão descansar enquanto não conseguirem revolucionar a indústria da pesca.

Bill Drayton, Fundador da Ashoka (cit. in Janus, s/d)

Será relevante, no final deste percurso, sintetizar os seus principais momentos e resultados a que chegámos, bem como potenciais contributos e implicações dos mesmos para o Serviço Social em Portugal nas próximas décadas.

A pesquisa realizada centrou-se no conceito de responsabilidade social, mais frequentemente associado a contextos organizacionais e, em particular, aos contextos empresariais, mas pouco refletido no âmbito do Serviço Social.

Sendo a responsabilidade coletiva um princípio presente na definição internacional e na agenda do Serviço Social, procurámos criar um modelo de análise mais vasto das responsabilidades sociais dos profissionais de Serviço Social, em que a sua dimensão coletiva estivesse presente. Tendo em conta que a atuação destes profissionais é indissociável do contexto organizacional em que se desenvolve, centrámos a nossa análise nas organizações da economia social e solidária, que integram um número significativo de profissionais com esta formação, o que exigiu também alguma reflexão acerca das responsabilidades sociais destas organizações.

Definimos como principais objetivos da nossa pesquisa, os seguintes:

1. Caracterizar as perceções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes de organizações de economia social e solidária no Município da Amadora;
2. Caracterizar as perceções e as práticas de responsabilidade social identificadas pelos profissionais de Serviço Social que trabalham nessas organizações;

3. Analisar a coerência entre as percepções e práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes, pelos profissionais e entre estes dois grupos;
4. Discutir a relação entre as concepções éticas, doutrinárias e teóricas de responsabilidade social, as dimensões de responsabilidade social do modelo de análise e as percepções e práticas identificadas pelos dirigentes e profissionais;
5. Estabelecer uma relação entre o princípio de responsabilidade coletiva consagrado na definição internacional de Serviço Social e as percepções e práticas de responsabilidade social identificadas pelos dirigentes e pelos profissionais;
6. Apresentar recomendações e outros contributos da investigação realizada para o Serviço Social (teoria, metodologia, prática, ensino e formação), para as organizações da economia social e solidária e para as políticas sociais.

No sentido de construir este modelo, e tendo em conta que a responsabilidade social carece ainda de reflexão no âmbito do Serviço Social, procurámos consolidar a análise acerca desta relação, sistematizando os principais fundamentos da responsabilidade social (éticos, ideológico-doutrinários e teóricos), na perspetiva mais global das ciências sociais. Analisámos, posteriormente, a presença das dimensões de responsabilidade social na matriz do Serviço Social, nomeadamente em termos axiológicos e teórico-práticos, prestando especial atenção ao exercício da profissão no contexto das organizações da economia social e solidária.

Através da construção teórica realizada, situámos a **responsabilidade social como um conjunto de percepções convergentes com os mandatos e princípios do Serviço Social, suportadas pelos conhecimentos da profissão e traduzidas, de forma coerente, nas práticas dos profissionais. Estas práticas ocorrem no contexto das relações dos profissionais consigo próprios, com a organização, com o sistema-cliente, com a comunidade envolvente e a sociedade em geral e com a profissão, sendo também mediadas pelo contexto organizacional em que ocorrem.**

Desta forma, a responsabilidade social surge como um atributo das relações estabelecidas pelos profissionais, sendo estas influenciadas pelo contexto organizacional em que desempenham funções. Considerámos assim, um modelo composto por quatro dimensões de responsabilidade social das organizações da economia social e solidária (na relação consigo próprias, com os colaboradores, com o sistema-cliente e com a comunidade envolvente e a sociedade em geral), que enquadra as responsabilidades sociais dos profissionais, em cinco dimensões fundamentais: nas relações consigo próprios, com a organização, com o sistema-cliente, com a comunidade envolvente e a sociedade em geral e com a profissão.

A **análise dos dados recolhidos**, permitiu responder aos objetivos definidos, nomeadamente em relação à identificação das perceções globais de responsabilidade social dos dirigentes e profissionais, bem como as suas perceções relativamente à sua própria atuação, nas várias dimensões identificadas. Por outro lado, foi também possível estabelecer relações de convergência e divergência entre perceções e práticas identificadas por cada um destes grupos e numa análise comparada entre si, tendo por base a matriz ética, ideológico-doutrinária e teórica desenvolvida anteriormente.

Neste âmbito, destacámos a falta de discussão ou reflexão sobre a relação entre responsabilidade social e Serviço Social sentida pelos entrevistados, o que por vezes conduz a alguma confusão entre as perceções de responsabilidade social (identificação de valores, princípios e conceções teóricas) e a sua efetivação em práticas concretas, aspeto que poderá colocar em causa a autenticidade da prática de Serviço Social.

Os discursos de dirigentes e profissionais apresentam um elevado grau de convergência de forma global, sendo a responsabilidade social associada a conceções deontológicas do ponto de vista ético, com base no princípio de solidariedade e numa perspetiva de responsabilidade partilhada ou orientada para o bem comum, do ponto de vista teórico. No entanto, foi notória uma tendência para uma análise mais global por parte dos dirigentes e mais pragmática por parte dos profissionais. Também os profissionais apresentam mais

perceções associadas a abordagens socialistas-marxistas, com base no princípio da igualdade.

Foi referida a diversidade de práticas mais ou menos responsáveis por parte das organizações e dos profissionais em Portugal, tendo sido destacadas fragilidades das organizações, como a falta de investimento na área da comunicação, a dependência de financiamento público, o frágil planeamento estratégico de uma intervenção coordenada a nível territorial, a excessiva tipificação das respostas sociais e o reduzido incentivo à inovação social. Foram ainda identificadas fragilidades na atuação dos profissionais, relacionadas com a sua desresponsabilização face às dificuldades sentidas no confronto com constrangimentos estruturais.

Relativamente às **dimensões de responsabilidade social na atuação das organizações e dos profissionais**, foram identificadas, de forma privilegiada, as relações com a comunidade envolvente e a sociedade em geral e com o sistema-cliente, a primeira com maior número de referências nos dirigentes e a segunda nos profissionais.

Nas **responsabilidades sociais da organização na relação consigo própria**, destaca-se a forte implantação do planeamento estratégico nas organizações e, no âmbito da cultura organizacional, a frequente presença de rituais e, em muitos casos, a forte influência dos fundadores ou de outras figuras significativas. Verificou-se, no entanto, um reduzido número de organizações com formalização dos sistemas de certificação.

Nas **responsabilidades sociais dos profissionais na relação consigo próprios**, foram referidas dificuldades na gestão do envolvimento e distanciamento no trabalho realizado, sendo as principais fontes de stresse os procedimentos burocráticos e a relação com a Segurança Social.

Relativamente às **responsabilidades sociais das organizações na relação com os colaboradores**, estas foram, em geral, convergentes com as **responsabilidades sociais dos profissionais com a organização**, sendo identificado, um bom relacionamento entre Direção e colaboradores, com base no estabelecimento de relações democráticas, nomeadamente

através do envolvimento generalizado em processos de gestão e decisão da organização. Foram identificadas fragilidades na implementação de sistemas de avaliação de desempenho e de progressão na carreira e a quase total ausência de sistemas de supervisão. No entanto, foram referidas práticas organizacionais de desenvolvimento, bem-estar, motivação e coesão social dos colaboradores, de conciliação entre vida pessoal, familiar e profissional e de apoio a colaboradores em situação de vulnerabilidade económica ou social.

Foram também manifestas as convergências nas **responsabilidades sociais das organizações e dos profissionais na relação com o sistema-cliente**. Destaca-se o bom relacionamento estabelecido entre sistema-cliente, organizações e profissionais, com base num modelo de intervenção centrado na pessoa. Apesar de ter sido valorizada a intervenção na dimensão sociopolítica, os dados apontam para uma intervenção na dimensão socioeducativa, tendo sido identificadas dificuldades no envolvimento do sistema-cliente nos processos de gestão e de decisão da organização, bem como a existência de conflitos entre as responsabilidades para com este e as orientações das políticas sociais.

No que diz respeito às **responsabilidades sociais das organizações e dos profissionais na relação com a comunidade envolvente e a sociedade em geral**, verificou-se um forte envolvimento no trabalho colaborativo com outras organizações do Município, sendo reconhecido o papel da Câmara Municipal na dinamização dos processos de cooperação na intervenção social no Município. Existe uma perceção de fraca influência nas políticas sociais, utilizando-se maioritariamente estratégias adaptativas aos constrangimentos sentidos na sua implementação, em detrimento de estratégias transformadoras dessas mesmas políticas. O contributo percecionado para a mudança social é, tendencialmente, de cariz microsocial, ou seja, a mudança dos indivíduos e famílias, mas também se encontra presente na escala meso, com mudanças nas organizações em que se trabalha ou noutras que se influencia. Destaca-se a reduzida expressão de mudanças grupais ou comunitárias.

Por fim, relativamente às **responsabilidades sociais dos profissionais na relação com a profissão**, verificou-se a fraca participação em práticas de apoio à formação de Serviço Social e em projetos de investigação e investigação-ação. Foi encarada como positiva a potencial

criação de uma Ordem Profissional como órgão que possa credibilizar os profissionais e legitimar socialmente a profissão.

A partir dos dados recolhidos emergem, no nosso entender, um conjunto de **tensões na atuação dos profissionais de Serviço Social no contexto das organizações da economia social e solidária**, pelas interações entre as várias dimensões de responsabilidade social e pela existência de elementos facilitadores e de constrangimentos em cada uma delas. Cada uma das tensões foi discutida com base no enquadramento teórico-conceitual utilizado, bem como no modelo de análise criado.

À escala **micro**, identificámos a tensão entre o envolvimento do profissional, a sua discricionariedade no trabalho realizado e a supervisão de que beneficia. A relação estabelecida no Serviço Social revela-se exigente, por via do envolvimento requerido, mas também do necessário distanciamento que permita uma intervenção objetiva, a adequada gestão do stresse e a prevenção do *burnout*. Esta tensão exige, pois, um forte desenvolvimento de competências de inteligência emocional e espiritual, particularmente úteis na gestão de conflitos entre diferentes dimensões de responsabilidade e na reflexão sobre a realidade. Sendo frequente a utilização de estratégias de discricionariedade profissional, no sentido da resposta a necessidades sociais específicas, estas poderão conduzir a decisões erráticas e particularistas, que condicionem a implementação do princípio de justiça social e, mesmo, o potencial cariz transformador da atuação dos profissionais. Esta situação exige uma apurada autovigilância do profissional na sua atuação, que pode ser apoiada por sistemas de supervisão, no sentido de promover uma prática reflexiva, mas cuja presença nas organizações é ainda muito frágil, como vimos. A reflexividade revela-se ainda da maior importância, na presença de pressões para uma atuação gestionária por parte das organizações e dos profissionais.

À escala **meso**, emergem tensões em torno das questões do modelo de intervenção utilizado, da subsidiariedade e da autonomia da atuação da organização. Desta forma, a intervenção centra-se no personalismo, com um carácter essencialmente socioeducativo, por vezes de ação *sobre* o sistema-cliente e não *com* este e assente nas suas “incapacidades”, no

sentido de minimizar os efeitos negativos que este tem sobre a sociedade. A frágil dimensão sociopolítica da intervenção restringe-a a uma dimensão individual de *empowerment* e na sua dimensão de participação, praticamente sem referências a uma atuação mais coletiva ou centrada no desenvolvimento de consciência crítica ou de controlo por parte do sistema-cliente. As já referidas pressões para uma orientação gestionária das organizações, levam a que os profissionais sintam que têm de articular as responsabilidades na relação com o sistema-cliente, com as preocupações de sustentabilidade financeira da organização. A dependência do financiamento público reduz a autonomia das organizações e dos profissionais face às entidades da Administração Pública em termos da própria estratégia, metodologia e procedimentos utilizados, no sentido de desenvolver um modelo que reproduza a atuação do Estado, o que se aproxima de um comportamento mais de subserviência do que de subsidiariedade na relação estabelecida.

À escala **macro**, a análise dos dados permitiu-nos reconhecer tensões relacionadas com a mudança social, a responsabilidade coletiva e o processo de construção do conhecimento. O baixo envolvimento sociopolítico dos profissionais, conduz à ausência dos mesmos nos centros de decisão sociopolítica, incluindo os processos de conceção e avaliação das políticas sociais, numa perceção de aparente neutralidade política, apesar de esta atitude implicar o apoio tácito às políticas existentes, nas suas virtuosidades, mas também nos seus constrangimentos. Não obstante, a influência sobre as políticas sociais parece ser mais facilitada no contexto local, sendo considerado que a administração local pode representar as organizações junto dos decisores a nível nacional. De qualquer forma, as estratégias utilizadas são de adaptação das políticas sociais e não de transformação efetiva dos efeitos mais negativos das mesmas. Esta frágil participação e influência sobre as políticas sociais, parece não ser suficiente para apoiar a concretização do princípio de responsabilidade coletiva inscrito na agenda internacional do Serviço Social, um dos aspetos que nos propusemos analisar nas questões iniciais, estando relacionadas com um contributo para uma mudança essencialmente microsocial, com reduzida ênfase na mudança social de forma global. A eventual criação de uma Ordem Profissional, é vista como podendo desempenhar um papel libertador dos profissionais, na relação que estes estabelecem com a

sociedade e com as organizações, o que revela um baixo sentido de *empowerment* dos próprios profissionais. Outra vertente relevante nas tensões à escala macro é o próprio processo de produção de conhecimento em Serviço Social, com base na escassa reflexão relativamente à relação entre Serviço Social e responsabilidade social, exigindo a interação dinâmica entre prática e reflexão, no sentido de desenvolver uma prática consciente, mas também apoiar a permanente reconfiguração da teoria, no sentido de acompanhar as mudanças sociais, envolvendo saberes diversos, como os conhecimentos do sistema-cliente (conhecimentos indígenas). Parece surgir, desta forma, a necessidade de reforçar o pensamento crítico por parte dos profissionais, que lhes permita ter uma visão mais global e estrutural da realidade e, por essa via, gerir com eficácia as tensões que emergem da interação entre as várias dimensões de responsabilidade social, encontrando compromissos que consolidem uma prática socialmente responsável, coerente com os mandatos e princípios da profissão.

Relativamente às possíveis **limitações** da pesquisa levada a cabo, surgem como principais aspetos a ter em consideração, o facto de que, este trabalho se constitui como um estudo exploratório e um estudo de caso coletivo, como referimos no capítulo relativo às opções metodológicas, uma vez que se debruça sobre um conjunto de organizações da economia social e solidária do Município da Amadora. Neste sentido, os resultados apresentados não são representativos das organizações da economia social e solidária ou dos profissionais de Serviço Social em Portugal, pelo que não podem ser generalizados.

Sendo esta pesquisa marcadamente qualitativa, utilizando, entre outras, técnicas de recolha de dados baseadas na interação entre investigadora e sujeitos de investigação, como as entrevistas, poderia existir o risco de efeito mimético, ou seja, de adaptação das respostas dos entrevistados ao que consideravam ser desejado por parte da entrevistadora. Por outro lado, seria também importante tomar em linha de conta que os entrevistados, para além de informadores qualificados, eram, simultaneamente, filtros de informação, o que poderia condicionar os dados recolhidos. Neste sentido, foi feito um esforço de apurada autovigilância na estrutura dos guiões de entrevista e formulação específica das questões,

bem como na postura assumida e forma de condução das entrevistas, no sentido de minimizar este efeito potencial.

A utilização da técnica de análise de conteúdo no tratamento dos dados recolhidos nas entrevistas, apresentava também um maior grau de subjetividade na análise realizada, por via da influência da equação pessoal da investigadora na construção de categorias e de unidades de análise. Procurámos, desta forma, utilizar estratégias de triangulação metodológica, como já referimos, quer em termos da triangulação de dados (diversificação das fontes), de teorias (olhar cruzado das abordagens das ciências sociais e do Serviço Social) e dos métodos e técnicas (entrevistas exploratórias, inquérito por questionário, análise dos websites das organizações e inquérito por entrevista).

Perante a discussão que desenvolvemos ao longo deste trabalho, cabe-nos ainda sistematizar as implicações dos resultados, nomeadamente destacando os contributos da pesquisa para o Serviço Social (teoria, metodologia, prática, ensino e formação), para as organizações da economia social e solidária e para as políticas sociais.

Relativamente às **implicações e contributos para o Serviço Social**, parece ser evidente, na pesquisa realizada, a necessidade de, **em termos teórico-metodológicos**, reforçar a autonomização da área da responsabilidade social como linha de investigação no âmbito do Serviço Social, através da consolidação do corpo teórico de suporte na área científica. Neste sentido, acreditamos ter contribuído para esta consolidação, através do modelo de análise que elaborámos, relativo às responsabilidades sociais nas organizações de economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social. Em relação às **implicações e contributos para a prática do Serviço Social**, poderia ser útil dar visibilidade a esta temática nos documentos orientadores da profissão, nomeadamente através da sua integração explícita nos documentos produzidos pela Associação de Profissionais de Serviço Social, ou mesmo, da criação de um documento orientador em matéria de responsabilidade social no Serviço Social, de forma mais global. Por outro lado, parece importante estimular relações com os meios de comunicação social. O objetivo nesta aproximação não deve ser confundido com procura de protagonismo, mas sim de fomentar uma atitude de abertura e transparência do

Serviço Social relativamente à sociedade e de promover uma atitude mais informada e crítica desta, desincentivando análises tendenciosas que aqueles meios possam fazer relativamente à atuação das organizações e dos profissionais. Quanto às **implicações e contributos para o ensino, formação e investigação em Serviço Social**, da investigação efetuada, parece existir necessidade de reforçar a estratégia de formação sociopolítica dos profissionais, com base no princípio de responsabilidade coletiva, mas também de valorizar as competências de gestão de equipas e de autocuidado, nomeadamente através da produção de orientações nas Instituições de Ensino Superior para a formação inicial e pós-graduada em Serviço Social, numa lógica de responsabilidade social. Estas orientações a nível nacional poderiam ainda dar origem a iniciativas de aprendizagem ao longo da vida dirigidas a todos os profissionais, incluindo os que não se encontram em percursos académicos. Dada a quase total inexistência de sistemas de supervisão, parece fundamental o reforço da formação pós-graduada na área da supervisão em Serviço Social. Por outro lado, a fraca participação nos processos de apoio à formação em Serviço Social e na investigação, sugere a centralidade do reforço do trabalho colaborativo entre Instituições de Ensino Superior, Tutela e outras organizações da comunidade, no sentido de desenvolver projetos de responsabilidade social, que alimentem os ciclos de ação e reflexão. Parece existir a oportunidade da investigação futura aprofundar as dimensões específicas de responsabilidade social integrantes do modelo de análise.

No que diz respeito às **implicações e contributos para as organizações da economia social e solidária**, a análise dos dados sugere a necessidade do seu investimento em sistemas de apoio à formação e supervisão dos seus colaboradores, o que poderia ser facilitado, pela criação de práticas de desenvolvimento coletivo através do trabalho colaborativo entre organizações, nomeadamente a criação de uma bolsa partilhada de supervisores, articulando com a formação pós-graduada em supervisão proposta anteriormente. Por outro lado, poderia ainda ser relevante a criação de um documento com recomendações para a promoção de políticas e práticas de responsabilidade social em organizações de economia social e solidária. Este esforço teria de ser complementado com uma séria discussão acerca do sistema de financiamento destas organizações e do atual paradigma de relação com o

Estado, o que traz exigências quer para as entidades públicas, quer para as organizações em termos da sua reformulação.

Por fim, no que se refere às **implicações e contributos para as políticas sociais**, surge como fundamental a criação de oportunidades de participação das organizações da economia social e solidária e dos profissionais de Serviço Social em particular nos processos de conceção e avaliação das políticas públicas neste domínio. Parece ser necessário introduzir uma reflexão estratégica relativamente ao equilíbrio desejado entre investimento em respostas tipificadas e a criação de oportunidades para a apresentação de projetos e respostas inovadores, que permitam *antecipar* e não *reagir* a necessidades sociais emergentes. Por outro lado, poderia ser também relevante, no âmbito das políticas sociais, a efetivação do direito à supervisão por parte dos profissionais e de criação de condições facilitadoras à implementação destes sistemas por parte das organizações.

Para finalizar, as próximas décadas serão centrais na forma como organizações e profissionais serão capazes de gerir as tensões que identificámos e dar uma resposta socialmente responsável aos desafios sociais. Esta resposta parece ter de assentar numa visão sistémica e multidimensional, que permita articular níveis de análise individual, grupal, comunitário e global dos problemas sociais. Desta forma não pode descurar a dimensão sociopolítica da intervenção, que exige um acréscimo de competências de reflexividade e de pensamento crítico dos profissionais, que lhes permita saberem situar-se nos contextos em que atuam, identificando elementos facilitadores e constrangimentos para a atuação.

Tal como iniciámos este trabalho, fazemos o seu encerramento com a convicção de que a redescoberta da solidariedade como fundamento de uma prática socialmente responsável é fundamental no sentido de retomar o projeto sociopolítico do Serviço Social.

Referências bibliográficas

- Abramovitz, M. e Zelnick, J. (2015). Privatization in the human services: Implications for direct practice. *Clinical Social Work Journal*, 43, 283-293.
- Abramson, M. (1996). Reflections on knowing oneself ethically: Toward a working framework for social work practice. *The Journal of Contemporary Human Services*, 61, April, 195-201.
- Abu-Hamdiyyah, M. (2001). *The Qur'an- an introduction* (reimp.). London: Routledge.
- Adams, R. (2008). *Empowerment, participation and social work* (4th edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Adams, R.; Dominelli, L. e Payne, M. (2009a). *Critical Practice in Social Work* (2nd edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Adams, R.; Dominelli, L. e Payne, M. (2009b). *Social Work: Themes, issues and critical debates* (3rd edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Adams, R.; Dominelli, L. e Payne, M. (2009c). Towards a critical understanding of social work. In R. Adams; L. Dominelli e M. Payne. *Social Work: Themes, issues and critical debates* (3rd edition, pp. 1-9). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Adloff, F. e Mau, S. (2006). Giving Social Ties, Reciprocity in Modern Society. *Archives Européennes de Sociologie*, 47(1), 93-123.
- Adriani, M. (1997). *História das Religiões*. Lisboa: Edições 70.
- Albuquerque, C. (2017). Abordagens éticas da intervenção social. In M. Neves e A. Félix (coord.). *Ética aplicada à proteção social* (pp.113-140). Lisboa: Edições 70.
- Almeida, F. (2010). *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das Empresas*. Cascais: Principia.
- Almeida, H. (2001). *Conceptions et pratiques de la médiation sociale: Les modèles de médiation dans le quotidien professionnel des assistants sociaux*. Coimbra: Fundação Bissaya-Barreto/ Instituto Superior Bissaya-Barreto.
- Almeida, J. (2007). Velhos e novos aspetos da epistemologia das ciências sociais. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 55, 11-24.
- Almeida, J. e Sousa, P. (2014). Serviço social culturalmente sensível e competente. In M. Carvalho e C. Pinto (coord.). *Serviço social: Teorias e práticas* (pp.289-311). Lisboa. Pactor.
- Amaro, R. (2003). Desenvolvimento. Um conceito ultrapassado ou em renovação? Da teoria à prática e da prática à teoria. *Cadernos de Estudos Africanos*, 4, 35-70. Disponível em http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/3186/1/2003_4_02.pdf (consultado no dia 18.08.2016).

- Amaro, R. R. (2009). A Economia solidária da Macaronésia-um novo conceito. *Revista de economia solidária*, 1, 11-28.
- Amaro, R. e Santos, A. (1997). *Serviços de Proximidade em Portugal: Principais Tendências e Características- Uma Primeira Avaliação*. Lisboa: Ministério para a Qualificação e o Emprego.DGEFP/CIME e ISCTE. Secção Autónoma de Economia.
- Antunes, M. (2000). Ideologia. In *Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura* (vol. 15, pp. 377-378). Lisboa: Verbo.
- Argandoña, A. (2009). *The common good of the company and the theory of organization*. Pamplona: University of Navarra. IESE Business School.
- Audit Commission e Social Services Inspectorate (2000). *People need people: Releasing the potential of people working in social services*. Abingdon: Audit Commission.
- Ayubi, N. (1994). *Political Islam: Religion and Politics in the Arab World* (reimp.). London: Routledge.
- Banks, S. (2001). *Ethics and values in social work* (2nd edition). London: Palgrave.
- Banks, S. (2007). Between Equity and Empathy: Social Professions and the New Accountability. *Social Work & Society*, 5(0), 11-22.
- Barata, O. (Coord.). (1998). *Política Social 1998*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Beauchamp, T. e Bowie, N. (Eds.). (1997). *Ethical Theory and Business* (5th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Bednarek, A. (2011). Responsibility and the Big Society. *Sociological Research Online*, 16(2).
- Bento XVI (2009). *Caritas in veritate*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/benedict_xvi/encyclicals/documents/hf_ben-xvi_enc_20090629_caritas-in-veritate_po.html (consultado no dia 09.08.2014).
- Berger, P., e Luckmann, T. (2004). *A Construção Social da Realidade: Um livro sobre a Sociologia do Conhecimento* (2ª edição). Lisboa: Dinalivro.
- Bessa, A. (2005). *Elites e Movimentos Sociais*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bilhim, J. (2008). *Teoria Organizacional: Estruturas e Pessoas* (6ª ed.). Lisboa: ISCSP.
- Birou, A. (1978). *Dicionário das Ciências Sociais* (4ª ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons.
- Boehm, A. (2009). Business Social Responsibility: Perspectives of Businesses and Social Workers. *Journal of Social Service Research*, 35(3), 262-273.
- Boff, L. (1999). *Saber Cuidar: Ética do humano- compaixão pela terra*. Rio de Janeiro: Editora Vozes. Disponível em: <http://www.profdoni.pro.br/home/images/sampled/2015/livros/sabercuidar.pdf> (consultado no dia 23.09.2018).

- Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the Businessman*. New York: Harper & Brothers.
- Brammer, S.; Williams, G. e Zinkin, J. (2007). Religion and Attitudes to Corporate Social Responsibility in a Large Cross-Country Sample. *Journal of Business Ethics*, 71, 229-243.
- Branco, F. e Amaro, I. (2011). As práticas do “Serviço Social activo” no âmbito das novas tendências da política social: uma perspectiva portuguesa. *Serviço Social e Sociedade*, 108, 656-679.
- Brazier, D. (2008). *O novo Budismo*. Cruz Quebrada: Estrela Polar.
- Brown, M. (2005). *Corporate Integrity: Rethinking Organizational Ethics and Leadership*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Brown, P. e Lauder, H. (2000). Human capital, social capital and collective intelligence. In S. Baron; J. Field e T. Schuller. *Social Capital: Critical perspectives* (pp. 226-242). Oxford: New York.
- Bruni, L. (coord.) (2000). *Economia de Comunhão*. Parede: Editora Cidade Nova.
- Burawoy, M. (2004). Public Sociologies: Contradictions, Dilemmas, and Possibilities. *Social Forces*, 82(4), 1603-1618.
- Burke, J. (1995). Social Development: An International Perspective. In W. Johnson. *The Social Services: An introduction* (4th edition, pp.403-415). Itasca: F. E. Peacock Publishers.
- Bryson, J. (1995). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (rev. edition). San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cabezas, P. (2012). *Racionalidad Económica: Aspectos Éticos de la Reciprocidad* (Tesis Doctoral- Doctorado Interuniversitário “Ética y Democracia”, Universitat Jaume I de Castellón. Facultat de Ciencias Humanas y Sociales, 2012).
- Cabral, R. (1992). Responsabilidade. In *Logos- Enciclopédia Luso-Brasileira de Filosofia* (vol. 4, pp. 723-728). Lisboa: Verbo.
- Cabral, R. (1999). Solidariedade. In *Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura* (vol. 27, p. 347). Lisboa: Verbo.
- Callixto, V. (1987). *Páginas da História da Amadora*. Amadora: Câmara Municipal da Amadora.
- Câmara Municipal da Amadora (s/d). *Breve contextualização do realojamento na Amadora*. Amadora, Câmara Municipal da Amadora. Disponível em: http://www.cm-amadora.pt/images/INTERVENCAO_SOCIAL/HABITACAO_SOCIAL/DOCS/breve_context_realoj.pdf (consultado em 02.04.2018).
- Câmara Municipal da Amadora (2009). *Regulamento do Programa de Apoio às Instituições sem fins lucrativos*. Disponível em: http://www.cm-amadora.pt/images/artigos/extra/amadorainforma/regulamentos/acao_social/bm_2_5ago2009_paipss.pdf (consultado em 01.07.2018).

- Câmara Municipal da Amadora (2010). *Prosama- Guia Informativo para Organizações*. Amadora: Câmara Municipal da Amadora. Gabinete de Ação Social.
- Câmara Municipal da Amadora (2012). *Reorganização Administrativa Territorial do Município da Amadora*. Amadora: Câmara Municipal da Amadora.
- Câmara Municipal da Amadora (2014). *Amadora em Números*. Amadora: Município da Amadora.
- Câmara Municipal da Amadora (2015a). *Alteração ao Regulamento Orgânico dos Serviços Municipais*. Disponível em: http://www.cm-amadora.pt/images/artigos/extra/amadorainforma/bm/2015/sep_21_21dez2015_alter_reg_organico.pdf (consultado em 29.06.2018).
- Câmara Municipal da Amadora (2015b). *Regulamento do Programa de Apoio ao Movimento Associativo*. Disponível em: http://www.cm-amadora.pt/images/artigos/extra/amadorainforma/regulamentos/pama/reglmt_pa_ma_18mar2015.pdf (consultado em 01.07.2018).
- Câmara Municipal da Amadora (2016). *Regulamento Municipal do Prémio Empresa Solidária*. Disponível em: http://www.cm-amadora.pt/images/MUNICIPIO/REGULAMENTOS/reg_premio_empresa_solidaria25jan2017.pdf (consultado em 01.07.2018).
- Caria, T. e Pereira, F. (2017). *Saber profissional em Serviço Social: uma perspectiva etnográfico-situacional*. Viseu: Psicosoma.
- Carmo, A. (2001). *Antropologia das Religiões*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, H. (1997). *Ensino Superior a Distância: Contexto Mundial. Modelos Ibéricos*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Carmo, H. (1998). O Desenvolvimento Comunitário no Dobrar do Século. In O. Barata. *Política Social 1998* (pp. 59-84). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Carmo, H. (2011). *Teoria da Política Social: Um Olhar da Ciência Política*. Lisboa: ISCSP.
- Carmo, H. (2013). Sistemas de orientação na pesquisa: formulação de objetivos, hipóteses e modelo de análise. In *Manual de metodologia das ciências sociais e políticas*. Lisboa: ISCSP. Ulisboa (no prelo).
- Carmo, H. (2014a). *Educação para a Cidadania no Século XXI: Trilhos de Intervenção*. Lisboa: Escolar Editora.
- Carmo, H. (coord.) (2014b). *Intervenção Social com Grupos*. Lisboa: ISCSP (3ª edição em formato e-book editada pela Universidade Aberta).
- Carmo, H. (coord.) (2015). *Desenvolvimento Comunitário*. Lisboa: ISCSP (3ª edição em formato e-book editada pela Universidade Aberta).

- Carmo, H. (2018). *A Confiança como oxigénio da colaboração*. Comunicação apresentada na 4ª Conferência Internacional sobre Governança Integrada, Lisboa.
- Carmo, H. e Esgaio, A. (2016). Ética, responsabilidade social e serviço social: um imperativo de educação para a cidadania. *Intervenção Social* (47/48), 163-184.
- Carmo, H. e Ferreira, M. (2015). *Metodologia da Investigação: Guia para Auto-aprendizagem* (3ª edição). Lisboa: Universidade Aberta (e-book).
- Carroll, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *The Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons* (July/ August), 39-48.
- Carroll, A. (1998). The Four Faces of Corporate Citizenship. *Business and Society Review*, 100/101, 1-7.
- Carroll, A. (2000). Ethical challenges for business in the new millennium: Corporate social responsibility and models of management morality. *Business Ethics Quarterly*, 10(1), 33-42.
- Carroll, A. e Shabana, K. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Carvalho, A. (1987) Responsabilidade Criminal. In *Polis- Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado* (vol. 5, pp. 474-482). Lisboa: Verbo.
- Carvalho, M. (2012). *Serviço Social, Desafios do Passado e do Futuro*. Saarbrücken: Editorial Académica Española.
- Carvalho, M. (2016). *Ética aplicada ao Serviço Social: Dilemas e Práticas Profissionais*. Lisboa: Pactor.
- Carvalho, M. (2017). Ética familiar na proteção social. In M. Neves e A. Félix (coord.). *Ética aplicada à proteção social* (pp.321-341). Lisboa: Edições 70.
- Carvalho, M. e Pinto, C. (coord.) (2014). *Serviço social: Teorias e práticas*. Lisboa: Pactor.
- Carvalho, M. e Pinto, C. (coord.) (2018). *Serviço Social, campos de atuação e identidades profissionais*. Comunicação apresentada na conferência *Serviço Social: Campos de atuação e identidades profissionais*, Centro de Medicina de Reabilitação de Alcoitão, Alcoitão.
- Castells, M. (2007). *A era da informação: Economia, sociedade e cultura- O poder da identidade* (2ª edição, vol. II). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Caux Round Table (2010). *Principles for Responsible Business*. Disponível em: http://www.cauxroundtable.org/view_file.cfm?fileid=143 (consultado em 14.07.2016).
- Cavin, A. (1980). *As Grandes Religiões do Mundo: Confucionismo*. Lisboa: Editorial Verbo.

- Chandler, S. (2016). Managing innovative collaborations: The role of facilitation and other strategies for working collaboratively. *Human service organizations: Management, leadership & governance*, 1-14.
- Ching, J., e Küng, H. (1991). *Christianisme et religion chinoise*. Paris: Seuil.
- Chorão, J. (Dir.) (1997). *Grande Dicionário Enciclopédico Verbo*. (vol. 3). Lisboa: Verbo.
- Clarke, P. B. (1996a). Ethics. In P. B. Clarke, e A. Linzey. *Dictionary of Ethics, Theology and Society* (pp. 307-320). London: Routledge.
- Clarke, P. B. (1996b). Free Will. In P. B. Clarke, e A. Linzey. *Dictionary of Ethics, Theology and Society* (pp. 381-388). London: Routledge.
- Coleman, J. (2000). *Foundations of Social Theory* (3ª reimp.). Cambridge: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Comissão das Comunidades Europeias (2001). *Livro Verde: promover um quadro europeu para a Responsabilidade Social das Empresas*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Comissão das Comunidades Europeias (2011). *Comunicação da Comissão ao Parlamento Europeu, ao Conselho, ao Comité Económico e Social Europeu e ao Comité das Regiões: Responsabilidade social das empresas: uma nova estratégia da EU para o período 2011-2014*. Bruxelas: Comissão das Comunidades Europeias.
- Comissão Mundial do Ambiente e do Desenvolvimento (1991). *O nosso futuro comum*. Lisboa: Meriberica/ Liber Editores.
- Conselho Local de Ação Social da Amadora (2013). *Regulamento Interno*. Disponível em: http://www.cm-amadora.pt/images/INTERVENCAO_SOCIAL/REDE_SOCIAL/PDF/regulamentointernoclas_dez2013-.pdf (consultado em 15.05.2018).
- Cordeiro, A. (2004). *Imigrantes, Minorias Étnicas e Autarquias: Intervenções e Omissões-Práticas Políticas no Município da Amadora* (Tese de Doutoramento em Sociologia, Universidade Aberta, 2004).
- Correia, S. (2007). *Capital Social e Comunidade Cívica, o círculo virtuoso da cidadania: Aplicação do Modelo de Putnam aos residentes do Bairro de Caselas*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Coulshed, V. e Mullender, A. (2001). *Management in Social Work* (2ª edition). Basingstoke: Palgrave.
- Council for a Parliament of the World's Religions (1993). *Declaration Toward a Global Ethic*. Disponível em: <http://www.weltethos.org/data-ge/c-10-stiftung/13-deklaration.php> (consultado em 21.03.2014).
- Cumper, P. (1999). Direitos Humanos: A História, Desenvolvimento e Classificação. In A. Hegarthy e S. Leonard. *Direitos do Homem: Uma Agenda para o Século XXI* (pp.21-34). Lisboa: Instituto Piaget.

- Damásio, A. (2003). *Ao encontro de Espinosa: As emoções sociais e a neurobiologia do sentir* (3ª edição). Mem Martins: Publicações Europa-América.
- Davidoff, L. (1983). *Introdução à Psicologia*. S. Paulo: MacGraw-Hill.
- Davie, G. (2003). The Evolution of the Sociology of Religion. In M. Dillon (ed.). *Handbook of the Sociology of Religion* (pp. 61- 75). Cambridge: Cambridge University Press.
- Davies, D. J. (1996). Reciprocity. In P. B. Clarke, e A. Linzey. *Dictionary of Ethics, Theology and Society* (pp. 721- 722). London: Routledge.
- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities?. *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1967). Understanding the social responsibility puzzle. *Business Horizons*, 10(4), 45-50.
- Davis, K. (1975). Five propositions for social responsibility. *Business Horizons*, 18(3), 19-24.
- Dean, H. (2003). The Third Way and Social Welfare: The Myth of Post-Emotionalism. *Social Policy & Administration*, 37(7), 695-708.
- Defourny, J. (2006). Économie Sociale. In J.-L. Laville; A. Cattani (dir.), *Dictionnaire de l'autre économie* (pp. 279-289). Paris: Gallimard.
- Denis, H. (1978). *História do Pensamento Económico* (vols. I e II). Lisboa: Círculo de Leitores.
- Denzin, N. (1978). *The research act : A Theoretical Introduction to Sociological Methods* (2nd edition). New York : MacGraw-Hill.
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (eds.) (2000a). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: SAGE.
- Denzin, N. e Lincoln, Y. (2000b). Introduction: The Discipline and Practice of Qualitative Research. In N. Denzin e Y. Lincoln (eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 1-28). Thousand Oaks: SAGE.
- Dicionário da Língua Portuguesa Contemporânea*. (2001). Braga: Verbo.
- Dinis, A. (1999). Doutrina. In *Enciclopédia Luso-Brasileira de Cultura* (vol. 9, pp. 924-927). Lisboa: Verbo.
- Dominelli, L. (2009). Anti-oppressive practice: the challenges of the twenty-first century. In R. Adams; L. Dominelli e M. Payne. *Social Work: Themes, issues and critical debates* (3rd edition, pp. 49-64). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Domingues, I., e Remoaldo, P. (2012). Responsabilidade social organizacional e sustentabilidade. In I. Domingues, e P. Remoaldo (Org.). *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade* (pp. 11-24). Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus.
- Donaldson, T. e Preston, L. (1995). The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications. *The Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.

- Drucker, P. (1993). *Sociedade Pós-Capitalista*. Lisboa: Difusão Cultural.
- Drucker, P. (2012). *Uma sociedade funcional*. Alfragide: Publicações D. Quixote.
- Duarte, J. C. (1987). Responsabilidade. In *Polis- Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado* (vol. 5, pp. 462-465). Lisboa: Verbo.
- Durkheim, É. (1999). *Da Divisão do Trabalho Social*. São Paulo: Martins Fontes (Trabalho original publicado em 1893).
- Eccleshall, R. (1994). Liberalism. In R. Eccleshall et al. *Political Ideologies: An introduction* (2nd edition, pp. 28-59). London: Routledge.
- Elkington, J. (2010). Corporate Sustainability. In W. Visser; D. Matten; M. Pohl e N. Tolhurst. *The A-Z of corporate social responsibility* (1st edition revised and updated, pp. 114-119). Chichester: John Wiley & Sons.
- Eme, B. e Laville, J.-L. (2006). Économie Solidaire. In J.-L. Laville; A. Cattani (dir.) (2006), *Dictionnaire de l'autre économie* (pp. 303-312). Paris: Gallimard.
- Engel, R. e Schutt, R. (2013). *The Practice of Research in Social Work* (3rd edition). Thousand Oaks: SAGE.
- Epstein, E. (2003). Judaism's Contribution to Contemporary Business Ethics. *Society and Economy*, 25 (2), 249-257.
- Epstein, I. (s/d). *Judaísmo*. Lisboa: Pelicano.
- Esgaio, A. (2009). *A Economia Social e Solidária e os Serviços de Proximidade em Portugal: A constituição de redes locais de Responsabilidade Social- O caso de Oeiras* (Tese de Mestrado em Sociologia, Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2009).
- Esgaio, A. (2014). A intervenção comunitária na prática do serviço social: Um imperativo na conjuntura socioeconómica atual?. In M. Carvalho e C. Pinto (coord.). *Serviço social: Teorias e práticas* (pp.205-223). Lisboa: Pactor.
- Esgaio, A. e Carmo, H. (2014). Parcerias em contexto local: Um caminho para a Sustentabilidade? O caso de Oeiras. In Santos, M.; Seabra, F; Jorge, F. e Costa, Alice (orgs.). *Responsabilidade social na governação, nas empresas e nas organizações não empresariais: do diagnóstico à ação* (pp. 33-53). Coimbra: Almedina.
- Etzioni, A. (1974). *Análise Comparativa de Organizações Complexas*. Rio de Janeiro: Zahar Editores.
- Fergus, A. e Rowney, J. (2005). Sustainable Development: Lost Meaning and Opportunity? *Journal of Business Ethics*, 60, 17-27.
- Ferguson, I. (2004). Neoliberalism, the third way and social work: The UK experience. *Social Work & Society*, 2(1), 1-9.
- Ferguson, I. (2012). From Modernisation to Big Society: Continuity and Change in Social Work in the United Kingdom. *Cuadernos de Trabajo Social*, 25(1), 19-31.

- Federação Internacional de Assistentes Sociais e Associação Internacional de Escolas de Serviço Social (1999). *Direitos Humanos e Serviço Social: Manual para Escolas e Profissionais de Serviço Social*. Lisboa: Departamento Editorial do ISS Coop.
- Fialho, A. (2013). *Idosos isolados e dependentes do município da Amadora: Necessidades e estratégias de intervenção* (Tese de Mestrado em Política Social, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2013).
- Field, J. (2004). *Social Capital* (reimp.). New York: Routledge.
- Figueira-McDonough, J. (1993). Policy Practice: The Neglected Side of Social Work Intervention. *Social Work*, 38(2), 179-188.
- Francisco (2013). *Lumen Fidei*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://w2.vatican.va/content/francesco/pt/encyclicals/documents/papa-francesco_20130629_enciclica-lumen-fidei.html (consultado no dia 09.08.2014).
- Francisco (2015). *Laudato Si*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://w2.vatican.va/content/dam/francesco/pdf/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si_po.pdf (consultado no dia 22.09.2018).
- Franco, R. (2005). Defining the NonProfit Sector: Portugal. *Working Papers of the John Hopkins Comparative NonProfit Sector Project*, 43. Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Franco, R.; Sokolowski, S.; Hairel, E. e Salamon, L. (2005). *O Sector Não Lucrativo Português numa Perspetiva Comparada*. Lisboa: Universidade Católica Portuguesa e John Hopkins University.
- Fraser, N. (2002). A justiça social na globalização: Redistribuição, reconhecimento e participação. *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 63, 7-20.
- Frederick, W. (1994). From CSR1 to CSR2: The Maturing of Business-and-Society Thought. *Business and Society*, 33(2), 150-164.
- Frederick, W. (1998). Moving to CSR4: What to pack for the trip. *Business and Society*, 37(1), 40-59.
- Freeman, R. (1997). A stakeholder theory of the modern corporation. In T. Beauchamp e N. Bowie (1997). *Ethical Theory and Business* (5th ed., pp. 66-76). New Jersey: Prentice Hall.
- Freeman, R.; Harrison, J.; Wicks, A.; Parmar, B. e Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Freire, P. (1972). *Pedagogia do Oprimido*. Porto: Afrontamento.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*, 13.
- Fukuyama, F. (1996). *Confiança: Valores sociais e criação de prosperidade*. Lisboa: Gradiva.

- Fukuyama, F. (2000). *A Grande Ruptura: A natureza humana e a reconstituição da ordem social*. Lisboa: Quetzal Editores.
- Gablentz, O. (1972). Responsibility. In Sills, D. (Ed.), *International Encyclopedia of the Social Sciences* (vol. 13, pp. 496- 500). New York: The Macmillan Company & the Free Press.
- Gal, J. e Weiss-Gal, I. (2015). The ‘Why’ and the ‘How’ of Policy Practice: An Eight-Country Comparison. *British Journal of Social Work*, 45, 1083-1101.
- Gallina, N. (2010). Conflict between professional ethics and practice demands: social workers’ perceptions. *Journal of Social Work Values and Ethics*, 7(2).
- Galtung, J. (1994). *Direitos Humanos- Uma Nova Perspectiva*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Gard, R. (1981). *As Grandes Religiões do Mundo: Budismo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st century*. New York: Basic Books.
- Garriga, E. e Melé, D. (2004). Corporate Social Responsibility Theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53, 51-71.
- Geoghegan, V. (1994). Socialism. In R. Eccleshall et al. *Political Ideologies: An introduction* (2nd edition, pp. 91-117). London: Routledge.
- Ghiglione, R. e Matalon, B. (2001). *O Inquérito: Teoria e Prática* (4^a edição). Oeiras: Celta Editora.
- Giddens, A. (1972). *Capitalismo e Moderna Teoria Social: Uma análise das obras de Marx, Durkheim e Max Weber*. Lisboa: Martins Fontes.
- Giddens, A. (1997). *Sociology* (3rd edition). Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1998). *Beyond Left and Right: The Future of Radical Politics* (4th repr.). Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1999). *A Terceira Via*. Brasília: Instituto Teotônio Vilela.
- Gil, D. (2013). *Confronting injustice and oppression: Concepts and strategies for social workers*. New York: Columbia University Press.
- Gintis, H; Bowles, S.; Boyd, R. e Fehr, E. (2003). Explaining altruistic behavior in humans. *Evolution and Human Behavior*, 24, 153-172.
- Goleman, D. (2000). *Inteligência emocional*. Lisboa: Temas e Debates.
- Gouldner, A. (1973). *For Sociology: Renewal and Critique in Sociology Today*. London: Allen Lane.
- Guidi, R. e Giráldez, T. (2017). *Injured, but responsive. Social work and the neoliberal reforms of welfare policies in (Southern) Europe*. European Network for Social Policy Analysis Conference, 14th- 16th September, Lisboa, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

- Granja, B. (2008). *Assistente Social- Identidade e Saber* (Dissertação de Doutoramento não publicada). Universidade do Porto, Porto.
- Granovetter, M. (2001). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. In M. Granovetter e R. Swedberg. *The Sociology of Economic Life* (pp.51- 76). Colorado: Westview Press.
- Grant, I. (2002). Postmodernism and Politics. In S. Sim, *The Routledge Companion to Postmodernism* (pp. 28-40). London: Routledge.
- Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales* (11^e édition). Paris: Dalloz.
- Gutiérrez, L.; GlenMaye, L. e DeLois, K. (1995). The organizational context of empowerment practice: Implications for Social Work administration. *Social Work*, 40 (2), 249-258.
- Hamilton, D. (1998). Traditions, Preferences, and Postures in Applied Qualitative Research. In N. Denzin e Y. Lincoln (eds.). *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues* (pp. 111-129). Thousand Oaks: SAGE.
- Hamilton, M. (1995). *The Sociology of Religion: Theoretical and Comparative Perspectives*. London: Routledge.
- Hanh, T. N. (2004). *Criar a verdadeira paz: Como acabar com a violência em si próprio e no mundo*. Cascais: Pergaminho.
- Harrison, G. e Melville, R. (2010). *Rethinking social work in a global world*. Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Hasenfeld, Y. (2015). What exactly is human services management? *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, 39, 1-5.
- Hasenfeld, Y. e Garrow, E. (2012). Nonprofit human-service organizations, social rights, and advocacy in a neoliberal welfare state. *Social Service Review*, 86(2), 295-322.
- Hattford- Letchfield, T. (2009). *Management and Organisations in Social Work* (2nd edition). Exeter: Learning Matters.
- Hemingway, C. e MacLagan, P. (2004). Managers' personal values as drivers of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*. 50(1), 33-44.
- Henderson, D. (2001). *Misguided virtue: False notions of corporate social responsibility*. London: The Institute of Economic Affairs. Disponível em <http://www.iea.org.uk/sites/default/files/publications/files/upldbook126pdf.pdf> (consultado no dia 18.07.2016).
- Hertzberg, A. (1981). *Judaísmo*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Heywood, A. (2012). *Political Ideologies: An Introduction* (5th edition). London: Palgrave MacMillan.
- Himmelman, A. (2001). On Coalitions and the Transformation of Power Relations : Collaborative Betterment and Collaborative Empowerment. *American Journal of Community Psychology*, 29 (2), 277- 284.

- Hofstede, G.; Neuijen, G; Ohayv, D. e Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Homans, G. (1975). *The Human Group*. London: Routledge & Kegan Paul (Trabalho original publicado em 1951).
- Hughes, M. e Wearing, M. (2010). *Organisations and management in social work* (rep.). London. Sage.
- Husted, B. e Allen, D. (2000). Is it ethical to use ethics as strategy? *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 21-31.
- Hyde, M. e Dixon, J. (2009). Individual and collective responsibility: mandated private pensions in a comparative perspective. *Journal of Comparative Social Welfare*, 25(2), 119-127.
- Ife, J. (2015). *Human Rights and Social Work: Towards rights-based practice* (3rd edition). New York: Cambridge University Press.
- Instituto Nacional de Estatística (2011). *Recenseamento Geral da População*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística (2012). *Sistema de Contas Integradas das Empresas*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- Instituto Nacional de Estatística (2016a). *Conta Satélite da Economia Social*. Disponível em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=278816922&DESTAQUESmodo=2 (consultado no dia 01.08.2017).
- Instituto Nacional de Estatística (2016b). *Estimativas da População Residente*. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística.
- InterAction Council (1997). *Declaração Universal dos Deveres Humanos*. Lisboa: Pro Dignitate.
- International Association of Schools of Social Work; International Council on Social Welfare e International Federation of Social Workers (2012). *The Global Agenda for Social Work and Social Development Commitment to Action*. Disponível em <http://cdn.ifsw.org/assets/globalagenda2012.pdf> (consultado no dia 18.08.2016).
- International Association of Schools of Social Work; International Council on Social Welfare e International Federation of Social Workers (2014). *Global Agenda for Social Work and Social Development First Report 2014: Promoting Social and Economic Equalities*. Disponível em <http://ifsw.org/news/the-first-global-report-on-social-work-and-social-development-promoting-social-and-economic-equalities/> (consultado no dia 18.08.2016).
- International Association of Schools of Social Work; International Council on Social Welfare e International Federation of Social Workers (2016). *Global Agenda for Social Work and Social Development: Second Report- Promoting the dignity and worth of peoples*.

Disponível em http://www.appear.at/fileadmin/icm/appear/projects/project26_129/2016_Global-Agenda-2nd-Report-PDF-Edition-WEB.pdf (consultado no dia 18.08.2016).

International Association of Schools of Social Work; International Council on Social Welfare e International Federation of Social Workers (2018). *Global Agenda for Social Work and Social Development: Third Report- Promoting Community and Environmental Sustainability*. Disponível em <https://www.ifsw.org/product/books/global-agenda-for-social-work-and-social-development-3rd-report/> (consultado no dia 01.08.2018).

International Federation of Social Workers (1996). *Human Rights*. Disponível em <http://ifsw.org/policies/human-rights-policy/> (consultado no dia 24.09.2016).

International Federation of Social Workers (2004). *Statement of Ethical Principles*. Disponível em <http://ifsw.org/policies/statement-of-ethical-principles/> (consultado no dia 17.09.2016).

International Federation of Social Workers e International Association of Schools of Social Work. (2014). *Global Definition of Social Work*. Disponível em <http://ifsw.org/get-involved/global-definition-of-social-work/> (consultado no dia 22.07.2016).

Janus, K. (s/d). *Planting the Seeds for Social Startup Success: 10 things to remember when starting a social enterprise*. Disponível em: <https://changethis.com/manifesto/161.02.SocialStartupSuccess/pdf/161.02.SocialStartupSuccess.pdf> (consultado no dia 19.09.2018).

João XXIII (1961). *Mater et Magistra*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_15051961_mater_po.html (consultado no dia 09.08.2014).

João XXIII (1963). *Pacem in Terris*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/john_xxiii/encyclicals/documents/hf_j-xxiii_enc_11041963_pacem_po.html (consultado no dia 09.08.2014).

João Paulo II (1979). *Redemptor Hominis*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_04031979_redemptor-hominis_po.html (consultado no dia 09.08.2014).

João Paulo II (1981). *Laborem Exercens*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_14091981_laborem-exercens_po.html (consultado no dia 09.08.2014).

João Paulo II (1987). *Sollicitudo Rei Socialis*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_30121987_sollicitudo-rei-socialis_po.html (consultado no dia 09.08.2014).

João Paulo II (1991). *Centesimus Annum*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclicals/documents/hf_jp-ii_enc_01051991_centesimus-annus_po.html (consultado no dia 09.08.2014).

- Jones, T. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.
- Jones, T. e Wicks, A. (1999). Convergent Stakeholder Theory. *Academy of Management Review*, 24(2), 206-221.
- Jordan, B. (2012). The Low Road to Basic Income? Tax-Benefit Integration in the UK. *Journal of Social Policy*, 41(1), 1-17.
- Joshi, A. e Houtzager, P. (2012). Widgets or Watchdogs? *Public Management Review*, 14(2), 145-162.
- Kaku, R. (1997). The path of kyosei. *Harvard Business Review*, July-August.
- Kant, I. (1991). *Fundamentação da Metafísica dos Costumes*. Lisboa: Edições 70 (Trabalho original publicado em 1786).
- Kets de Vries, M. (2001). Creating authentizotic organizations: Well-functioning individuals in vibrant companies. *Human Relations*. 54(1). 101-111.
- Kinnard, J. (2006). *The Emergence of Buddhism*. Westport: Greenwood Press.
- Kluckhohn, C. (1972). *Antropologia: Um Espelho para o Homem*. Belo Horizonte: Editora Itatiaia.
- Kohlberg, L. e Hersh, R. (1977). Moral development: A review of the theory. *Theory into Practice*, 16(2), 53-59.
- Laville, J.-L. (2005). *Sociologie des Services: Entre marché et solidarité*. Ramonville Saint-Agne : Éditions Érès.
- Laville, J.-L. (2006). Solidarité. In J.-L. Laville; A. Cattani (dir.) (2006), *Dictionnaire de l'autre économie* (pp. 609-618). Paris: Gallimard.
- Laville, J.-L. (2018). *A Economia Social e Solidária: Práticas, Teorias e Debates*. Coimbra: Edições Almedina.
- Laville, J.-L. e Nyssens, M. (2001). The Social Enterprise: Towards a Theoretical Socio-Economic Approach. In C. Borzaga e J. Defourny (eds.). *The Emergence of Social Enterprise* (pp. 623- 666). London: Routledge.
- Leão XIII (1891). *Rerum Novarum*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/leo_xiii/encyclicals/documents/hf_l-xiii_enc_15051891_rerum-novarum_po.html (consultado no dia 09.08.2014).
- Lello, J. e Lello, E. (orgs.) (1978). *Lello Universal- Dicionário Enciclopédico Luso-Brasileiro* (vol.2). Porto: Lello & Irmão.
- Lewin, K. (1940). Formalização e Progresso em Psicologia. In D. Cartwright (Org.) (1965). *Kurt Lewin: Teoria de Campo em Ciência Social* (pp. 3-34). São Paulo: Livraria Pioneira Editora.
- Lin, N. (2003). *Social Capital: A Theory of Social Structure and Action* (reimp.). Cambridge: Cambridge University Press.

- Logsdon, J. e Wood, D. (2002). Business Citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 12(2), 155-187.
- Lopes, A. (1989). *Apontamentos para a história da Amadora ou o desfazer de uma lenda*. Amadora. Câmara Municipal da Amadora.
- Macedo, E.; Vasconcelos, L.; Evans, M; Lacerda, M.; Pinto, M. (2001), *Revisitando Paulo Freire: sentidos na educação*. Porto: Asa.
- Mahon, J. e McGowan, R. (1991). Searching for the common good: a process-oriented approach. *Business Horizons*, July- August.
- Matten, D; Crane, A. e Chapple, W. (2003). Behind the mask: Revealing the true face of corporate citizenship. *Journal of Business Ethics*, 45, 109-120.
- Mauss, M. (2008). *Ensaio sobre a Dádiva*. Lisboa: Edições 70 (Trabalho original publicado em 1950).
- Melé, D. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principle. *Journal of Business Ethics*, 88, 227-244.
- Mendes, F. (2011). *Segurança Social: O Futuro Hipotecado*. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos.
- Mitchell, R.; Agle, B. e Wood, D. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who and what really counts. *The Academy of Management Review*, 22(4), 853-886.
- Molm, L. (2010). The Structure of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 73(2), 119-131.
- Molm, L.; Colett, J. e Schaefer, D. (2007a). Building Solidarity through Generalized Exchange: A Theory of Reciprocity. *American Journal of Sociology*, 113(1), 205-242.
- Molm, L.; Schaefer, D. e Colett, J. (2007b). The Value of Reciprocity. *Social Psychology Quarterly*, 70(2), 199-217.
- Mora, J. F. (1990). *Diccionario de Filosofía* (7ª reimp., vol.4). Madrid: Alianza Editorial.
- Moreira, A. (1993). *Ciência Política* (reimp.). Coimbra: Almedina.
- Moreira, A. (2013). *Memórias do Outono Ocidental. Um Século Sem Bússola*. Coimbra: Edições Almedina.
- Morin, E. (1999). *As Grandes Questões do Nosso Tempo* (6ª ed.). Lisboa: Editorial Notícias.
- Mouro, H. (2014). Teoria e teorizar em serviço social. In M. Carvalho e C. Pinto (coord.). *Serviço social: Teorias e práticas* (pp.27-56). Lisboa: Pactor.
- Município da Amadora (2017). *Grandes Opções do Plano 2018*. Disponível em: http://www.cm-amadora.pt/images/MUNICIPIO/GESTAO_FINANCEIRA/GOPS/gops2018.pdf (consultado no dia 15.05.2018).
- Namorado, R. (2017). O que é a Economia Social? *Economia Social em Textos*, janeiro, 1. Coimbra: Centro de Estudos Cooperativos e da Economia Social.

- National Association of Social Workers (2008). *Code of Ethics of the National Association of Social Workers*. Disponível em: <http://www.socialworkers.org/pubs/code/default.asp> (consultado no dia 19.09.2016).
- Neto, F. (1987). Responsabilidade Civil. In *Polis- Enciclopédia Verbo da Sociedade e do Estado* (vol. 5, pp. 466-474). Lisboa: Verbo.
- Neves, M. e Félix, A. (2017). Sob o signo da responsabilidade. In M. Neves e A. Félix (coord.). *Ética aplicada à proteção social* (pp.9-23). Lisboa: Edições 70.
- Novak, J. e Gowin, B. (1999). *Aprender a aprender*. Lisboa: Plátano Editora.
- Nozick, R. (2009). *Anarquia, Estado e Utopia*. Lisboa: Edições 70.
- Nyssens, M. (2006). Tiers Secteur. In J.-L. Laville; A. Cattani (dir.) (2006), *Dictionnaire de l'autre économie* (pp. 619-628). Paris: Gallimard.
- Núcleo Executivo do CLAS da Amadora (2017). *Diagnóstico Social 2017*. Amadora : Núcleo Executivo do CLAS.
- Núcleo Executivo do CLAS da Amadora (2018). *Plano de Desenvolvimento Social e de Saúde*. Amadora : Núcleo Executivo do CLAS.
- Núncio, M. J. (2010). *Introdução ao Serviço Social: História, Teoria e Métodos*. Lisboa: ISCSP.
- Núncio, M. (2014). Serviço Social: A ética em contextos de mudança. In M. Carvalho e C. Pinto (coord.). *Serviço social: Teorias e práticas* (pp.273-288). Lisboa. Pactor.
- Observatório de Responsabilidade Social e Ensino Superior (2018). *Livro Verde sobre Responsabilidade Social e Instituições de Ensino Superior*. Lisboa: Fórum Estudante e Secretaria de Estado da Ciência, Tecnologia e Ensino Superior.
- Organização das Nações Unidas (1948). *Declaração Universal dos Direitos Humanos*. Disponível em: http://www.ohchr.org/EN/UDHR/Documents/UDHR_Translations/por.pdf (consultado no dia 13.07.2016).
- Paiva, A. (2007). António Damásio e a “nova Sociologia”. *Brotéria*, 164, 131-154.
- Paiva, A. (2014). *Pensamento Sociológico: Uma Introdução Didática às Teorias Clássicas*. Lisboa: Pactor.
- Paulo VI (1967). *Popularum Progressio*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/paul_vi/encyclicals/documents/hf_p-vi_enc_26031967_populorum_po.html (consultado no dia 09.08.2014).
- Payne, M. (2014). *Modern Social Work Theory* (4th edition). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Pestana, M. e Gageiro, J. (2003). *Análise de Dados para Ciências Sociais: A Complementaridade do SPSS* (3ª edição). Lisboa: Edições Sílabo.
- Petrick, J., e Quinn, J. (1997). *Management Ethics: Integrity at Work*. Newbury Park: Sage Publications.

- Pinto, C. (1998). Empowerment: Uma Prática de Serviço Social. In O. Barata. *Política Social 1998* (pp. 245-277). Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Pinto, C. (2006). *Autorepresentação e hetero-representação dos condutores de veículos automóveis ligeiros: Contributos para a compreensão da guerra civil rodoviária em Portugal*. Lisboa: ISCSP.
- Pinto, C. (2011). *Representações e Práticas do Empowerment nos trabalhadores sociais* (Tese de Doutoramento em Ciências Sociais na especialidade de Política Social, Universidade Técnica de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2011).
- Pinto, C. (2014). Serviço Social e Desenvolvimento Sustentável: Missões entrecruzadas. In M. Carvalho e C. Pinto (coord.). *Serviço social: Teorias e práticas* (pp.143-162). Lisboa. Pactor.
- Pinto, C. e Esgaio, A. (2017). *Foreseeing new horizons: social workers as political actors in an austerity challenged Europe*. European Network for Social Policy Analysis Conference, 14th- 16th September, Lisboa, Universidade de Lisboa. Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.
- Pio XI (1931). *Quadragesimo Anno*. Libreria Editrice Vaticana. Disponível em: http://www.vatican.va/holy_father/pius_xi/encyclicals/documents/hf_p-xi_enc_19310515_quadragesimo-anno_po.html (consultado no dia 09.08.2014).
- Piteira, C. (2008). *A Dádiva nas Sociedades Contemporâneas*. Lisboa: ISCSP.
- Porter, M. e Kramer, M. (2002). The Competitive Advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, December, 56-68.
- Porter, M. e Kramer, M. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, December, 1-16.
- Prabhakar, R. (2002). Capability, Responsibility, Human Capital and the Third Way. *Political Quarterly*, 73(1), 51-57.
- Projeto Oeiras PRO (2008). *Como implementar um Centro de Responsabilidade e Inovação Organizacional: A Experiência do Projeto Oeiras PRO*. Oeiras: Câmara Municipal de Oeiras e Iniciativa Comunitária EQUAL.
- Puri, B. (s/d). *Tha Dalai Lama's Formulation of Engaged Buddhism: Implications for Tibet and the International Community*. Disponível em: <http://www.mtac.gov.tw/pages/93/Bharati%20Puri.pdf> (consultado no dia 05.08.2014).
- Putnam, R. (1994). *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton: Princeton University Press.
- Putnam, R. (2000). *Bowling Alone: The Colapse and Revival of American Community*. New York: Simon & Schuster.

- Pyles, L. (s/d). *Understanding the Engaged Buddhist Movement: Implications for Social Development Practice*. Disponível em: <http://www1.uwindsor.ca/criticalsocialwork/understanding-the-engaged-buddhist-movement-implications-for-social-development-practice> (consultado no dia 05.08.2014).
- Quivy, R. e Campenhoudt, L. (1995). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Ramos, M. L. (2014). Simmel. In A. Paiva. *Pensamento Sociológico: Uma Introdução Didática às Teorias Clássicas* (pp. 459-482). Lisboa: Pactor.
- Rawls, J. (1993). *Uma Teoria da Justiça*. Lisboa: Editorial Presença.
- Reamer, F. (1998). The evolution of social work ethics. *Social Work*, 43(6), 488-500.
- Rego, A., Cunha, M., Costa, N., Gonçalves, H., e Cabral-Cardoso, C. (2007). *Gestão Ética e Socialmente Responsável*. Lisboa: RH Editora.
- Reichert, E. (2006). *Understanding human rights: An exercise book*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Reichert, E. (2011). *Social work and human rights: A foundation for policy and practice* (2nd edition). New York: Columbia University Press.
- Rhodes, M. (1985). Gilligan's theory of moral development as applied to social work. *Social Work*, March-April, 101-105.
- Ricoeur, P. (1990). Éthique et morale. In P. Ricoeur (1991), *Lectures 1: Autour du politique* (pp. 256-269). Paris: Éditions du Seuil.
- Robin, D., e Reidenbach, R. (1987). Social Responsibility, Ethics, and Marketing Strategy: Closing the Gap Between Concept and Application. *Journal of Marketing*, 51(1), 44-58.
- Robinet, I. (1997). *Taoism: Growth of a religion*. Stanford: Stanford University Press.
- Rocher, G. (1977). *Sociologia Geral* (2^a edição, vol.4). Lisboa: Editorial Presença.
- Rosanvallon, P. (1998). *A Nova Questão Social: Repensando o Estado Providência*. Brasília: Instituto Teotônio Vilela.
- Roulston, K. (2010). *Reflective Interviewing: A Guide to Theory and Practice*. London: SAGE.
- Royse, D. (2011). *Research Methods in Social Work* (6th edition). Belmont: Brooks/ COLE.
- Rubin, A. e Babbie, E. (2011). *Research Methods for Social Work* (7th edition). Belmont: Brooks/ Cole.
- Ruela, A. e Albuquerque, C. (2015). Intervenção Social e Processos de *Accountability*: Como conciliar interesses e expectativas entre diferentes *stakeholders*. *Intervenção Social*, 42/45, 137-155.

- Salamon, L.; Hems, L. e Chinnock, K. (2000). *The NonProfit Sector: For What and for Whom?. Working Papers of the John Hopkins Comparative NonProfit Sector Project*, 37. Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salamon, L.; Sokolowski, S.; Haddock, M. e Tice, H. (2012). *Portugal's Nonprofit Sector in Comparative Context*. Baltimore: The John Hopkins Center for Civil Society Studies.
- Salgueiro, T. (2001). *Lisboa, Periferia e Centralidades*. Oeiras: Celta Editora.
- Samuelson, P. e Nordhaus, W. (2005). *Economia* (18ª edição). Lisboa: MacGraw-Hill.
- Santos, B. (2002). *Um Discurso sobre as Ciências* (13ª edição). Porto: Afrontamento.
- Santos, C. (2017). Fatores influenciadores da ação ética no Serviço Social. In M. Neves e A. Félix (coord.), *Ética Aplicada: Proteção Social* (pp. 169-191). Lisboa: Edições 70.
- Santos, D. (2012). Responsabilidade social, desenvolvimento sustentável e território: que relação? In I. Domingues e P. Remoaldo (Org.). *Responsabilidade Social Organizacional: Desenvolvimento e Sustentabilidade* (pp. 81-92). Vila Nova de Famalicão: Edições Húmus.
- Santos, M. J. (coord.) (2005). *Desenvolvimento sustentável e responsabilidade empresarial*. Oeiras: Celta Editora.
- Santos, M. J. (coord.) (2006). *Responsabilidade social nas PME: casos em Portugal*. Lisboa: RH Editora.
- Santos, C.; Albuquerque, C. e Almeida, H. (2013). *Serviço Social: Mutações e desafios*. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra.
- Santos, M.; Seabra, F.; Jorge, F. e Costa, Alice (orgs.) (2014). *Responsabilidade social na governação, nas empresas e nas organizações não empresariais: do diagnóstico à ação*. Coimbra: Almedina.
- Schein, E. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16 (Traduzido por A. Abramczuk em Fevereiro de 2014). Disponível em:
https://www.researchgate.net/profile/Andre_Ambrosio/publication/284435496_Schein's_article_translated_to_Portuguese/links/565313c908aefe619b18f2f7.pdf
 (consultado no dia 21.01.2017).
- Scherer, A., e Palazzo, G. (2008). Globalization and Corporate Social Responsibility. In A. Crane, A. McWilliams, D. Matten, J. Moon, e D. Siegel (Eds.), *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility* (pp. 413-431). New York: Oxford University Press.
- Schwandt, T. (2007). Epistemology. In George Ritzer (Series Ed.), *The Blackwell Encyclopedia of Sociology* (Vol. III) (pp. 1434-1436). Massachussets: Blackwell Publishing.
- Schwartz, M. e Carroll, A. (2003). Corporate social responsibility: a three- domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sen, A. (2003). *O Desenvolvimento como liberdade*. Lisboa: Gradiva.

- Sen, A. (2010). *A Ideia de Justiça*. Coimbra: Almedina.
- Sethi, S. (1975). Dimensions of corporate social performance: an analytical framework. *California Management Review*, 17(3), 58-64.
- Sharma, M.; Agarwal, P. e Ketola, T. (2009). Hindu philosophy: bridging corporate governance and CSR. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 299-310.
- Simmel, G. (1971). *On individuality and social forms*. Chicago. The University of Chicago Press (editado por Donald N. Levine).
- Simon, B. (1994). *The empowerment tradition in american social work: A history*. New York: Columbia University Press.
- Simon, J.; Powers, C. e Gunnemann, J. (1972). The responsibilities of corporations and their owners. In T. Beauchamp e N. Bowie (1997). *Ethical Theory and Business* (5th ed., pp. 61-66). New Jersey: Prentice Hall.
- Smith, H. (2014). *A essência das religiões: A sabedoria das grandes tradições religiosas* (vols. I a VI). Alfragide: Lua de Papel.
- Smith, R. (2008). *Social Work and Power*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Singer, P. (2006). Économie Solidaire. In J.-L. Lavielle; A. Cattani (dir.) (2006), *Dictionnaire de l'autre économie* (pp. 290-302). Paris: Gallimard.
- Solomon, R. e Flores, F. (2001). *Building trust in business, politics, relationships and life*. New York: Oxford University Press.
- Stake, R. (2016). *A Arte da Investigação com Estudos de Caso* (4ª edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Stock, M. (coord.) (2005). *Velhos e Novos Actores Políticos. Partidos e Movimentos Sociais*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Stilwell, P. (coord.) (2002). *Caminhos da Justiça e da Paz* (4ª edição). Lisboa: Rei dos Livros.
- Tenedório, J. (2014). *Amadora Educa: Oportunidade para Construir uma Cidade*. Amadora: Câmara Municipal da Amadora.
- Thines, G., e Lempereur, A. (Dir.) (1984). *Dicionário Geral das Ciências Humanas*. Lisboa: Edições 70.
- Thompson, J. (2011). Reflections on social enterprise and the Big Society. *Social Enterprise Journal*, 7(3), 219-223.
- Titiev, M. (1991). *Introdução à Antropologia Cultural* (7ª edição). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Turner, B. (ed.) (2002). *Teoria Social*. Algés: Difel.
- Udangiu, E. (2013). Ideology, Narrative and the Soft Power. *Revue des Sciences Politiques*, 39, 11-17.

- Ugarte, L. e Martin-Aranaga, I. (2013). Social work and risk society: the need for shared social responsibility. *European Journal of Social Work*, 14(4), 447-462.
- Vala, J. (2001). A Análise de Conteúdo. In A. Silva e J. Pinto (orgs.). *Metodologia das Ciências Sociais* (11ª edição) (pp.101-128). Porto: Afrontamento.
- Valadares, J. e Moreira, M. (2009). *A teoria da aprendizagem significativa: sua fundamentação e implementação*. Lisboa: Almedina.
- Valente, A. (coord.) (2005). *O Sector dos Serviços de Proximidade: Serviços de Acção Social*. Lisboa: Instituto para a Qualidade na Formação, Estudos Sectoriais: 24.
- Vancourt, R. (1991). *Kant*. Lisboa: Edições 70.
- Vieira, I. (2017). Paradigmas de protecção e intervenção sociais. In M. Neves e A. Félix (coord.). *Ética aplicada à protecção social* (pp.143-167). Lisboa: Edições 70.
- Waddock, S. (2004). Creating Corporate Accountability: Foundational principles to make corporate citizenship real. *Journal of Business Ethics*, 50(4), 313-327.
- Waddock, S. (2008a). Building a new institutional infrastructure for corporate responsibility. *Academy of Management Perspectives*, August, 87- 108.
- Waddock, S. (2008b). The development of corporate responsibility/ corporate citizenship. *Organization Management Journal*, 5, 29-39.
- Waddock, S. e McIntosh, M. (2011). Business unusual: Corporate responsibility in a 2.0 world. *Business and Society Review*, 116(3), 303-330.
- Walzer, M. (1999). *As Esferas da Justiça*. Lisboa: Editorial Presença.
- Wartick, S. e Cochran, P. (1985). The evolution of the corporate social performance model. *The Academy of Management Review*, 10(4), 758-769.
- Wartick, S. e Rude, R. (1986). Issues management: Corporate Fad or Corporate Function? *California Management Review*, 24(1), 124-140.
- Wettstein, F. e Waddock, S. (2005). Voluntary or Mandatory: That is (Not) the Question: Linking Corporate Citizenship to Human Rights Obligations for Business. *Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik*, 6(3), 304-320.
- Weiss-Gal, I. (2017). Social Workers' Policy Engagement: A Review of the literature. *International Journal of Social Welfare*, 26, 285-298.
- Wimpfheimer, S. (2004). Leadership and management competencies defined by practicing social work managers. *Administration in Social Work*, 28(1), 45-56.
- Windsor, D. (2001). The Future of Corporate Social Responsibility. *International Journal of Organizational Analysis*, 9(3), 225-256.
- Wood, D. e Logsdon (2002a). Business citizenship: From individuals to organizations. *Ruffin Series in Business Ethics*, 59-94.

- Wood, D. e Logsdon (2002b). Business citizenship: From domestic to global level of analysis. *Business Ethics Quarterly*, 155-187.
- Worth, O. (2007). Re-engaging the third way? Regionalism, the European left and “Marxism without guarantees”. *Capital & Class*, 93, 93-109.
- Yegidis, B; Weinbach, R. e Myers, L. (2012). *Research Methods for Social Workers* (7th edition). Boston: Allyn e Bacon.
- Yunus, M. (2008). *Criar um mundo sem pobreza: O negócio social e o futuro do capitalismo*. Lisboa: Difel.
- Yunus, M. (2011). *A empresa social: A nova dimensão do capitalismo para fazer face às necessidades mais prementes da humanidade*. Barcarena: Editorial Presença.
- Zadek, S.; Sabapathy, J.; Døssing, H. e Swift, T. (2003). *Responsible Competitiveness: Corporate Responsibility Clusters in Action*. s/l: The Copenhagen Centre & Accountability.
- Zadek, S. (2006). *The Logic of Collaborative Governance: Corporate Responsibility, Accountability, and the Social Contract*. Cambridge: Harvard University. John F. Kennedy School of Government.
- Zadek, S. (2007). *The civil corporation*. London, Earthscan.
- Zohar, D. e Marshall, I. (2004). *Inteligência Espiritual*. Lisboa: Sinais de Fogo.
- Zimmerman, M. (2000). Empowerment and community participation: A review for the next millennium. In J. Ornelas (ed.). *Actas do II Congresso Europeu de Psicologia Comunitária*. Lisboa: ISPA, pp. 17-42.

Legislação

- Decreto-Lei nº 47 344 de 25 de novembro de 1966- Código Civil
(atualizado até à Lei 59/99, de 30 de junho)
- Decreto-Lei nº 594/74 de 7 de novembro- Direito à livre associação
- Decreto-Lei nº 460/77 de 7 de novembro- Estatuto de Utilidade Pública
- Decreto-Lei nº 119/83 de 25 de fevereiro- Estatuto das Instituições Particulares de Solidariedade Social (com as alterações introduzidas pelo Decreto-Lei nº 172-A/2014 de 14 de novembro e pela Lei nº 76/2015 de 28 de julho)
- Decreto-Lei nº 72/90 de 3 de março- Código das Associações Mutualistas
- Decreto-Lei nº 7/98 de 15 de janeiro- Regras para as cooperativas de solidariedade social
- Decreto-Lei nº 74/99 de 16 de Março- Lei do Mecenato (com as alterações introduzidas pelas Leis nºs 160/99, de 14 de Setembro, 176-A/99, de 30 de Dezembro, 3-B/2000, de 4 de Abril, 30-C/2000, de 29 de Dezembro, 30-G/2000, de 29 de Dezembro e 109-B/2001, de 27 de Dezembro e rectificado nos termos da Declaração de Rectificação

n.º 7/2001, publicada na I-A, n.º 60, de 12 de Março de 2001, pela Lei n.º107-B/2003, de 31 de Dezembro e pela Lei n.º 26/2004, de 8 de Julho)

- Decreto-Lei nº 282/2009 de 7 de outubro- Criação da Cooperativa António Sérgio para a Economia Social
- Decreto-Lei nº 120/2015 de 30 de junho- Princípios orientadores e enquadramento a que deve obedecer a cooperação entre o Estado e as entidades do setor social e solidário
- Decreto-Lei nº 115/2006 de 14 de junho- Princípios, finalidades e objetivos da rede social e constituição, funcionamento e competência dos seus órgãos
- Despacho Normativo nº 8/2002 de 12 de fevereiro- Regulamentação do Programa de Apoio à Implementação da Rede Social
- Lei nº 4/2007 de 16 de janeiro- Lei de Bases da Segurança Social
- Lei nº 24/2012 de 9 de julho- Lei-Quadro das Fundações
(com as alterações introduzidas pela Lei nº 150/2015 de 10 de setembro)
- Lei nº 30/2013 de 8 de maio- Lei de Bases da Economia Social
- Lei Constitucional nº 1/2005 de 12 de agosto- Sétima revisão constitucional
- Lei nº 119/2015 de 31 de agosto- Código Cooperativo
- Portaria nº 42/2011 de 19 de janeiro- Criação do Programa de Apoio à Economia Social (SOCIAL INVESTE)
- Resolução do Conselho de Ministros nº 197/97 de 18 de novembro- Criação do Programa Rede Social
- Resolução do Conselho de Ministros nº 16/2010 de 4 de março- Criação do Programa de Apoio ao Desenvolvimento da Economia Social
- Resolução do Conselho de Ministros nº 55/2010 de 4 de agosto- Criação do Conselho Nacional para a Economia Social (com as alterações introduzidas pela Resolução do Conselho de Ministros nº 103/2012 de 7 de dezembro)

Webgrafia

- Município da Amadora: <http://www.cm-amadora.pt>
- Pordata: www.pordata.pt

WWW.ISCSP.ULISBOA.PT